

**DIE IMPAK VAN BEHEERLIGGAME AS
KOMPONENT VAN ONDERWYSBESTUUR
TYDENS DIE HERSTRUKTURERINGSPROSES**

ELAINE KESTEN



**TESIS INGELEWER TER GEDEELTELIKE VOLDOENING
AAN DIE VEREISTES VIR DIE
GRAAD VAN
MAGISTER IN DIE OPVOEDKUNDE
AAN DIE
UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH**

STUDIELEIER: DR DJL TAYLOR

Stellenbosch

Maart 2003

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.

Handtekening

Datum

OPSOMMING

Die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel, soos enige ander organisasie, is gedurig in 'n proses van verandering. In hierdie studie word die kritiese kwessies wat aanleiding gegee het tot die transformasie van die onderwysstelsel in Suid-Afrika geïdentifiseer. Die krisis wat in die onderwys ontstaan is kortliks beskryf na aanleiding van onderwyskundige, sosiale en politieke eise. 'n Oorsig is oor verslae, aanbevelings en uitkomst gegee. Uit die gevolgtrekking gemaak uit alle verslae was dat daar 'n behoefte aan 'n nuwe demokratiese onderwysstelsel bestaan het. Die stigting van 'n enkele, verenigde demokratiese onderwysstelsel is dus die ideaal wat nagestreef word.

'n Raamwerk van die nuwe demokratiese stelsel word breedvoerig bespreek met spesiale verwysing na die historiese aanloop voor 1994 tot die geïntegreerde stelsel wat amptelik in werking getree het met die 1996 Skolewet. Daar is onder andere verwys na die politieke stryd en die onderwyskrisis wat aanleiding gegee het tot die herstrukturering, die stigting van die nuwe stelsel asook die problematiek rondom beheer en bestuur in hierdie nuwe stelsel.

Enkele bestuurs- en beheermodelle wat relevant is vir transformasie en demokrasie is ondersoek. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat 'n werklike vennootskap gebou op wedersydse vertroue en respek die gewenste verhouding is om demokrasie te bevorder. Gevolglik is etlike bestuurs- en beheerverennootskappe beskryf en enkele implikasies daarvan vir onderwys uitgespel.

Onderwysbeheer en bestuur is komplekse aangeleenthede en die desentralisasie van politieke balans op nasionale en plaaslike vlak word ook onder 'n vergrootglas geplaas. Watter stappe gedoen word om hierdie balans te verstewig en te herbevestig in die onderwysvennootskap is ook geëvalueer.

Fokus is geplaas op die werksaamhede van veral die beheerliggaam van individuele skole en hoe die demokratiese proses geïnterpreteer en die beginsels toegepas word deur die betrokke partye. Die impak wat beheerliggame as “regspersoon” op die voortbestaan van die individuele skole het, word geassesseer. Daar word op verskillende waardes, standarde en houdings soos gereflekteer deur beheerstrukture in die onderwysstelsel, gewys.

‘n Konsep-analise is gedoen in die lig van die problematiek met integrasie in die onderwysstelsel en interpretasie van wette en enkele tekortkominge, suksesse en toekomstige ontwikkelings uitgelig. Ten slotte is aanbevelings gemaak vir die suksesvolle beheer en bestuur van die onderwys tydens die herstruktureringsproses.

SUMMARY

The South African education system, like any other organisation is constantly in the process of change. Critical issues that gave rise to the transformation of the education system in South Africa will be identified in this study. The education crisis is briefly discussed with reference to the educational, social and political demands. A synopsis of the reports, recommendations and outcomes is given. The conclusion drawn from all these reports was that there was a need for a new democratic education system. The establishment of a single, unified democratic education system was therefore the ideal that was striven for.

A framework of the new democratic system with special reference to the historical developments prior to 1994 until the integrated system that officially came into power with the 1996 Schools Act is broadly discussed. Matters referred to include, the political struggle and the education crises that gave rise to restructuring, the establishment of a new system as well as the problems surrounding governance and management in the new system.

Various governance and management models relevant to transformation and democracy are examined. The conclusion reached is that a real partnership that builds on mutual trust and respect is the desired relationship to promote democracy. Consequently a variety of governing and management partnerships are described and their implications for education identified.

Educational governance and management are complex issues and the decentralisation of political balance at national and local level is placed under a magnifying glass. The steps taken to reinforce and re-establish this educational partnership are also evaluated.

Focus is placed on the activities especially of the governing bodies of individual schools and how the democratic process is interpreted and the principles applied by the role players. The impact of a governing body as a "juristic person"

on the existence of their individual schools is assessed. The different standards, values and attitudes reflected through governance in the education process are indicated.

In the light of the problems with integration in the educational process and interpretation of certain laws a concept analysis has been done and various shortcomings, successes, and future trends pinpointed. In conclusion, certain recommendations are made for successful governance and management during the restructuring process.

ERKENNINGS

Ek betuig my opregte dank en waardering aan

- Dr. DJL Taylor, my studieleier, vir sy beskikbaarheid, skerpe insig, opbouende kritiek, heldere studieleiding, raad en aanmoediging.
- Mes. MB de Stadler en CD Park vir onderskeidelik die taalversorging en tegniese versorging van die teks, diagramme en tabelle.
- Mev. Annamarie Maritz, vakbibliotekaresse by J S Gericke Biblioteek en Edulib vir vriendelike hulp en uitstekende diens.
- Eggenoot Dean vir al die opoffering, belangstelling en deurlopende ondersteuning.
- Aan familieleden, veral my broers, Michael en Frank, en susters, Denise en Carol, vir hul inspirasie en betekenisvolle bydrae tot my beroep en welsyn.
- My ouers Catherine en Victor vir hul aanmoediging en onderskraging, geloof in my en hul sterk, liefdevolle en hartlike ondersteuning.
- Aan al my vriende vir hul bystand, begrip, vriendskap en bedagsaamheid toe ek dit die nodigste gehad het.
- My Hemelse Vader vir al die gawes om die studie te voltooi. Aan Hom al die eer.

E. Kesten

Maart 2003

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1:

PERSPEKTIEFSTELLING	1
1.1 INLEIDING.....	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	3
1.3 HIPOTESE	4
1.4 DOEL MET STUDIE	4
1.5 ENKELE BEGRIPSOMSKRYWINGS.....	5
1.5.1 Herstrukturering	5
1.5.2 Beleidstoepassing	7
1.5.3 Beheer en Bestuur.....	8
1.5.4 Outoriteit en Outonomie	9
1.5.5 Verantwoordbaarheid	10
1.5.6 Deelname ("participation") en Vennootskap ("partnership")	12
1.5.7 Demokrasie	13
1.5.8 Gekoöpteerde lede	14
1.6 NAVORSINGSMETODES.....	15
1.7 OPSOMMING EN VERDERE VERLOOP VAN DIE STUDIE.....	17

HOOFSTUK 2:

HOE BEHEERLIGGAME INPAS IN DIE ONDERWYSSTELSEL	19
2.1 INLEIDING.....	19
2.2 OORSPRONG VAN BEHEERLIGGAME	20
2.2.1 Oorsprong van OOSV's/OOV's in Suid-Afrika in verhouding tot demokratiese skoolbeheer	20
2.2.2 Die Oorsprong van die Suid-Afrikaanse Skolewet en Onderwysbeheer	21

2.3	DIE BELANGRIKHEID VAN BEHEERLIGGAME	23
2.4	WIE KWALIFISEER AS LID VAN 'N BEHEERLIGGAAM?	25
2.5	WIE KWALIFISEER NIE AS LID VAN DIE BEHEERLIGGAAM?.....	26
2.6	SAMESTELLING VAN DIE BEHEERLIGGAAM.....	26
2.7	BEHEERLIGGAAMLEDE	27
2.7.1	Ouerlede.....	27
2.7.1.1	Die Nominasie- en verkiesingsproses	27
2.7.1.2	Ouer-invloed	28
2.7.1.3	Ouerlede as skakel tussen die beheerliggaam en die gemeenskap	29
2.7.1.4	Ouerbeheerliggaamlede as die meerderheid	30
2.7.2	Opvoederlede	31
2.7.2.1	Die Nominasie- en verkiesingsproses	31
2.7.2.2	Professionele advies	32
2.7.2.3	Opvoederlede as skakel tussen die beheerliggaam en die personeel.....	33
2.7.3	Die prinsipaal as beheerliggaamlid	35
2.7.3.1	Verantwoordelikhede van die prinsipaal en beheerliggaam in die demokratiese stelsel.....	37
2.7.4	Gekoöpteerde lede en gemeenskapslede	39
2.7.4.1	Voordele van gekoöpteerde lede.....	40
2.8	SKOOLBEHEERLIGGAAM EN DIE POLITIEKE- ADMINISTRATIEWE STELSEL	41
2.9	DIE BEHEERLIGGAAM-ONDERWYSDEPARTEMENT- VERHOUDING	42
2.10	DIE SKOOL EN DIE BEHEERLIGGAAMVENNOOTSKAP	44
2.11	SAMEVATTEND.....	45

HOOFSTUK 3:

MAGTE EN FUNKSIES VAN DIE BEHEERLIGGAAM	47
3.1	INLEIDING..... 47
3.2	WETLIKE BASIS VAN BEHEERLIGGAME..... 49
3.3	BEPERKING VAN MAGTE 49
3.4	FUNKSIES VAN BEHEERLIGGAME 50
3.5	HERROEPING VAN FUNKSIES 52
3.6	VERSUIM DEUR DIE BEHEERLIGGAAM OM FUNKSIES TE VERRIG 52
3.7	VERANTWOORDELIKHEDE EN PLIGTE 53
3.7.1	Finansies 53
3.7.1.1	Inleiding 53
3.7.1.2	Die plig van die beheerliggaam ten opsigte van fondsinsameling 53
3.7.1.3	Bronne van inkomste 54
3.7.1.4	Administrasie van die skoolfonds 55
3.7.1.5	Die opstel van die jaarlikse begroting 56
3.7.1.6	Finansiële rekords 56
3.7.2	Die plig ten opsigte van beleid 57
3.7.2.1	Inleiding 57
3.7.2.2	Toelatingsbeleid 57
3.7.2.3	Taalbeleid 58
3.7.2.4	Godsdiensbeleid 59
3.7.2.5	Beleid ten opsigte van gedragskode..... 60
3.8	SKOOLKURRIKULUM 62
3.9	MULTIKULTURELE ONDERWYS 63
3.10	SAMEVATTEND..... 64

HOOFSTUK 4:

BEHEER IN AKSIE - DIE ROL VAN DIE BEHEERLIGGAAMLEDE 66

4.1	INLEIDING.....	66
4.2	DIE AMPSDRAERS	67
4.3	ONDERHOUDSVOERING	69
4.4	VERGADERINGSPROSEDURE EN DEELNAME	71
4.4.1	Die aard van vergaderings.....	71
4.4.2	Afwesigheid van ampsdraers tydens vergaderings	72
4.4.3	Dokumentasie van vergaderings	73
4.4.4	Deelname tydens vergaderings	74
4.4.5	Kriteria vir 'n effektiewe vergadering.....	75
4.4.6	Die verloop van die vergadering	75
4.4.7	Besluitneming tydens vergaderings.....	77
4.4.8	Afsluiting van die vergadering.....	79
4.5	DIE HANTERING VAN KONFLIK.....	79
4.6	DIE OPSTEL VAN 'N GRONDWET	81
4.6.1	Die missiestelling en visie.....	82
4.7	SKOOLBELEID	83
4.8	DIE OPSTEL VAN 'N ONTWIKKELINGSPLAN	85
4.8.1	Die Skoolontwikkelingsplan	85
4.8.2	Die Beheerliggaamontwikkelingsplan	87
4.9	SAMEWERKING MET DIE SKOOLGEMEENSKAP	88
4.10	SAMEVATTEND.....	89

HOOFSTUK 5:

BEVINDINGE VAN ONDERSOEK: SKOOLBEHEER..... 92

5.1	INLEIDING.....	92
5.2	METODES EN ONDERSOEKPROSEDURES	92
5.3	ONDERSOEKBEVINDINGE.....	93
5.3.1	Skoolprofiel.....	93
5.3.2	Skooletos en klimaat	94
5.3.3	Kurrikulum	96
5.3.3.1	Kurrikulum 2005 en uitkomsgebaseerde onderwys.....	96
5.3.3.2	Taal en die kurrikulum	96
5.3.4	Skoolbeheer	97
5.3.5	Skoolbestuur.....	102
5.4	SAMEVATTEND.....	102

HOOFSTUK 6:

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS..... 104

6.1	INLEIDING.....	104
6.2	BEHEER VAN ONDERWYS	104
6.2.1	Aanbevelings	105
6.3	SKOOLFINANSIES	107
6.3.1	Aanbevelings	109
6.4	SKOLE EN DIE GEMEENSKAP	110
6.4.1	Aanbevelings	111
6.5	SKOOLGEBOU.....	111
6.5.1	Aanbevelings	111
6.6	KURRIKULUM.....	113
6.6.1	Aanbevelings	113

6.7 KAPASITEITSBOU EN OPLEIDING VAN BEHEERLIGGAME..... 115

6.7.1 Aanbevelings 116

6.8 FINALE PERSPEKTIEF 118

BRONNELYS 120

BYLAE 1 127

BYLAE 2 128

LYS VAN TABELLE

Tabel 1.1	Die impak van beheerliggame as komponent van onderwysbestuur tydens die herstruktureringsproses	18
Tabel 2.1:	Die Verskil tussen beheer en professionele bestuur	39
Tabel 3.1:	Hooffunksies en toegekende funksies van beheerliggame	51
Tabel 4.1:	Rolle van die hoofampsdraers.....	68
Tabel 4.2:	Voorbeeld van 'n Notule van 'n vergadering	74
Tabel 4.3:	Hooffunksies en verantwoordelikhede van die voorsitter as 'n goeie voorsitter.....	76
Tabel 4.4:	Raamwerk vir 'n skoolontwikkelingsplan.....	87

LYS VAN FIGURE

Figuur 3.1:	Diagrammatiese voorstelling van die interafhanklikheid van verskillende rolspelers	48
Figuur 4.1:	Diagrammatiese uiteensetting van die besluitnemeningsproses.....	78
Figuur 4.2:	Voorbeeld van 'n missiestelling en visiestelling	83
Figuur 4.3:	Diagrammatiese voorstelling van beleidsvlakke	84
Figuur 4.4:	Diagrammatiese voorstelling van 'n Skoolontwikkelingsbeplanningsiklus	86
Figuur 4.5:	Raamwerk vir 'n beheerontwikkelingsplan.....	88
Figuur 6.1:	Diagrammatiese voorstelling van die organisatoriese struktuur binne die WKOD.....	107

HOOFSTUK 1

PERSPEKTIEFSTELLING

1.1 INLEIDING

Die doel van die nuwe Suid-Afrikaanse Skolewet, (hierna verwys as die SA Skolewet), Wet 84 van 1996 (RSA, 1996c), is 'n poging om norme en standaarde daar te stel vir die organisasie, bestuur en finansiering van skole en wat deur die hele Republiek eenvormig van toepassing moet wees. Dit moet verder as die basis dien vir 'n onderwysstelsel van hoë gehalte wat die demokratiese transformasie van die gemeenskap sal bevorder en die grondwetlike regte van alle leerders, ouers en opvoeders sal handhaaf asook hulle aanvaarding van verantwoordelikheid vir die goeie beheer van skole in samewerking met die staat (RSA, 1996c).

Sedert die 1990's met die ontbanning van die ANC en ander organisasies in Februarie 1990, het dit duidelik geword dat die stryd om die toekoms van Suid-Afrika te bepaal nuwe vorme aangeneem het. Hierdie hervormings soos saamgevat in verskeie dokumente het herorganisasie, vernuwing en verandering meegebring. Die veranderinge het die area van beleidsontwikkeling in sy geheel op die voorgrond geplaas. Die staat het die afgelope jare idees ontwikkel oor die onderwysstelsel van die toekoms en hierdie idees is in verskeie publikasies bekend gemaak. Dit sluit in:

- *Onderwysvernuwingstrategie: Besprekingsdokument* – Junie 1991 en die *Onderwysvernuwingstrategie* – November 1992.
- *'n Kurrikulummodel vir Onderwys in Suid-Afrika: Besprekingsdokument* – November 1991.
- *Investigation into a National Training Strategy for the RSA* – 1991 (Pampallis, 1993:87).

In beleidsdebatte in Suid-Afrika is daar voortdurend verwysings gemaak na demokrasie in die onderwysstelsel (NEPI, 1992; 1993a; 1993b; ANC National Education and Training Policy Framework, 1994a; 1994b; Onderwys Witskrif, RSA

1995a). Die groot vraag wat ontstaan het was watter skoolbeheerstrukture en –stelsels daargestel behoort te word om 'n ware nie-rassistiese, nie-seksistiese en demokratiese onderwysstelsel in Suid-Afrika te skep. Die eerste belangrikste dokument wat uit die demokratiese beweging voortgespruit het, was die 13-volume *National Education Policy Investigation* (NEPI, 1992). Die beginpunt van die ondersoek was die vyf NEPI-beginsels van nie-rasisme, nie-seksisme, eenheid, demokrasie en historiese gelykberegting. Die navorsing het gepoog om 'n praktiese benadering tot die stelsel van onderwysbeheer, wat die bogenoemde beginsels omvat, te formuleer (NEPI, 1992:3).

Die grootste deurslag het gekom met die aanvaarding van die SA Skolewet (RSA, 1996c) van 1996 wat skolebeheer direk aanspreek. Die oorsprong van die SA Skolewet kan teruggespoor word na die Hunterverslag van Augustus 1995 oor die Organisasie, Befondsing en Finansiering van Skole (RSA, 1995b). Prof. Hunter en die hersieningskomitee se opdrag was om 'n nasionale raamwerk van die organisasie, befondsing en eienaarskap van skole, en norme en standaarde van skoolbeheer en –befondsing by die Minister van Onderwys aan te beveel wat volgens die Komitee die wydste moontlike openbare steun sal geniet, aan die vereistes van die Grondwet sal voldoen, die doeltreffendheid van skole sal verbeter en uit openbare fondse onderhou sal kan word (RSA, 1995b:xi).

Die SA Skolewet gee aandag aan verskeie kwessies, insluitend publieke, onafhanklike en spesiale skole asook die status van vorige Model C-skole. Die beheer van openbare skole is gesetel in hul betrokke beheerliggame. Die SA Skolewet stel voor dat die beheerliggaam as 'n regspersoon herken word (Sayed & Carrim, 1997:94). Dit beteken dat sy magte en funksies wetlik verseker en erken word en dat hy die wetlike bevoegdheid besit om sy werksaamhede ingevolge die Skolewet te verrig.

Volgens Sayed en Carrim (1997:94) hou die wetlike status van die beheerliggaam ernstige implikasies in ten opsigte van funksionering. Eerstens impliseer dit dat regstappe teen die liggaam geneem kan word, en dat hy wetlik verantwoordelik is vir die besluite geneem op grond van sy funksies en magte. Of beheerliggame gereed is om hierdie verantwoordelikheid op te neem is egter onduidelik. Tweedens is dit onduidelik of beheerliggame, as wetlike entiteite, verplig is om staatsbeleid te

implementeer veral wanneer hulle nie in ooreenstemming met staatsbeleid is nie. 'n Ander potensiële probleem waarmee beheerliggame opgesaal kan word, is die verstrikking in burokratiese regsdinge wat hulle effektiwiteit ten opsigte van deelneming en verteenwoordiging kan ondermyn. Die groot swakplek van die SA Skolewet, is dat dit oop laat, sonder enige leiding, hoe besluite in beheerliggame geneem kan word, behalwe om voor te stel dat beheerliggaamslede stemreg het (Sayed & Carrim, 1997:94).

Baie van die dokumentasie voortgebring deur verskeie komitees toon baie ooreenkomste asook verskille, maar sentraal hiertoe is die demokratiese en gelyke deelname aan onderwysaangeleenthede deur alle rolspelers (onderwysers, ouers, studente, gemeenskappe, ens.) in die beheer van skole. Transformerings van die beheer van 'n onderwysstelsel is egter nie slegs 'n beskrywing van 'n ideale sisteem en die implementering daarvan nie (NEPI, 1992:52). Ware verandering kan slegs plaasvind op die basis van 'n deeglike begrip van die aard van die bestaande sisteem en die invloed wat dit op die veranderingsproses sal hê.

Voorheen was alle mag rondom die bestuur van skole gesetel in 'n beheerstruktuur bestaande uit ouers. Opvoeders by die skool, personele van die skool wat nie opvoeders is nie en leerders in die agtste graad en hoër by die skool vorm nou deel van die struktuur. Die doel van die wet-gewing is nie net 'n poging om die verantwoordelikheid van skolebeheer aan beheerliggame oor te dra nie, maar ook om aan alle partye betrokke by die onderwysstelsel gesamentlik meer mag te verskaf. Die mate van ooreenkoms oor die rolle en verantwoordelikhede van die betrokke partye om die beste belang van die skool en gemeenskap te bevorder en te ontwikkel, sal in hierdie tesis ondersoek word. Die rol wat die nuwe stelsel van beheer-strukture in bogenoemde verband kan speel het gedien as die primêre motivering vir dié besondere navorsing.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die probleem wat met hierdie navorsing ondersoek word, is die kritiese kwessies van hervorming vanaf die bestuurstelsel tot die veranderde stelsel van beheer, met die fokus spesifiek op die huidige stelsel en die aspekte waarmee suksesvolle transformasie gekonfronteer word.

Hoe die wetgewing geïmplementeer gaan word en watter implikasies dit inhou vir die skool is beslissende faktore wat die sukses van die nuwe wetgewing bepaal. Die uitwerking van hierdie verandering op die rol van beheerliggame met die gepaardgaande veranderinge wat in die skool as geheel plaasvind, sal toegelig moet word ten einde die geldigheid al dan nie van die gemelde wetgewing vas te stel.

Hierdie ondersoek is dus 'n poging om antwoorde te verkry op die belangrike vraag of hierdie veranderings gelyke, demokratiese deelname as 'n noodsaaklike element vir effektiewe beheer van skole sowel as die desentralisasie van besluitnemingsmag, suksesvol bevorder.

1.3 HIPOTESE

Die fokus van hierdie studie is op die beheer van publieke skole tydens die herstruktureringproses van die onderwysstelsel, en veral op die rol van die beheerliggame. Aspekte van die Wet relevant tot skoolbeheer as deel van onderwysbestuur en die rol en funksies van skoolbeheerliggame sal ook uitgelig word. Die navorser is van oordeel dat die rol van die beheerliggame 'n komplekse kwessie is. Omdat daar met onlangse beleidstellings gewerk word waarvan die meeste nog nie volledig geïmplementeer is nie, is daar waarskynlik in sekere gevalle foute begaan wat betref interpretasie en implementering.

Dit wil voorkom asof die omvang en kompleksiteit van herstrukturering sekere struikelblokke veroorsaak vir die suksesvolle beheer van skole. Die verband tussen beheer en bestuur en die ope interpretasie daarvan vertraag die volledige proses van herstrukturering in so 'n mate dat die Wet nie die nodige demokrasie bevorder soos wat aanvanklik gehoop is nie.

1.4 DOEL MET STUDIE

Met die nuwe politieke bedeling in Suid-Afrika in 1994 was die hele land oppad na demokrasie en daarom moes daar ook noodwendig groot veranderings in die onderwys plaasvind. Die nuwe regering het onderneem om demokrasie in die onderwys te bewerkstelling deur die herstruktureringproses. Hierdie proses is steeds aan die gang en vir die doel van hierdie studie gaan die navorser op die

herstrukturering van onderwys (veral die instelling van beheerliggame in publieke skole) fokus deur die volgende:

- Om plaaslike skoolbeheer as komponent van onderwysbestuur te beskryf asook hoe beheerliggame in die onderwysstelsel inpas.
- Om die funksionering van die beheerliggaamstelsel in die Wes-Kaap te beskryf deur faktore te identifiseer wat 'n invloed kan uitoefen op effektiewe beheer.
- Om die impak van beheerliggame op skolevlak te bepaal.
- Om ondersoek in te stel na waar die grens tussen die werk van die beheerliggaam en dié van die prinsipaal en personeel van die skool behoort te wees.
- Om aanbevelings te doen ten opsigte van tekortkominge wat ontstaan.

1.5 ENKELE BEGRIPSOMSKRYWINGS

Die volgende begrippe word ter wille van groter duidelikheid vollediger omskryf:

1.5.1 Herstrukturering

In 1995 het die vier voorheen afsonderlike departemente saamgesmelt tot een onderwysdepartement, naamlik (in hierdie geval) die Wes-Kaap Onderwysdepartement (WKOD). Deur die WKOD te transformeer, het baie verandering in skole plaasgevind.

Sommige aspekte wat verander het:

- Daar is nuwe wette, soos die Suid-Afrikaanse Skolewet.
- Daar is 'n nuwe onderwysprogram – Kurrikulum 2005.
- Die beskikbare geld moet gelykop verdeel word tussen skole. Dit sal gereguleer word deur die Norme en Standaarde vir die Befondsing van skole.

Hierdie veranderinge het beteken dat:

- Skole hulself moet bestuur met behulp van ouers en die gemeenskap en die ondersteuning van die WKOD.
- Onderwysers moet op nuwe en andersoortige maniere onderrig gee.
- Die proses van regstelling van die ongelykhede van die verlede moet versnel word (Departement van Onderwys, 1999b:6).

Volgens Greybe (1997:8) beteken "herstrukturering" die ontwerp van 'n nuwe struktuur uit bestaande en nuwe samestellende dele. Dit sluit onder andere in die herdink, nuut dink, herontwerp, hersaamstel en transformasie van 'n bepaalde stelsel en prosesse met as uiteinde 'n nuwe stelsel.

Die term "herstrukturering" van die onderwysstelsel word deur S.G. Pretorius (1996:134) gesien as 'n hervormingsproses. Dit bring 'n wysiging van die onderwysstelselbestuur mee. Waar die bestuur van 'n onderwysstelsel op nasionale vlak omvorm word, word die onderwysvoorsieningsproses uiteindelik oor alle linies van die onderwysstelsel heen beïnvloed, onder andere die bestuur van onderwys op provinsiale en plaaslike vlakke, die deelname van belanghebbendes, die ondersteuningsdienste, die onderwyskundige struktuur en die kurrikulum.

Volgens die NEPI (1992:1) sal enige poging om die SA Onderwysstelsel te herstruktureer, uiters kundige aandag verg ten opsigte van besluitneming oor die beleidsmakingsproses en hoe die stelsel beheer, bestuur en geadministreer sal word.

Daar is besef dat daar van al hoe meer skole verwag word om in onafhanklike organisasies te verander, en die onderwysdepartement moet ook verander en die kapasiteit ontwikkel om skole in hierdie proses by te staan. Met die loods van die SEED-projek (Systematic Enhancement for Educational Development) is beoog om ondersteuningstrategieë vir verandering en ontwikkeling op alle vlakke van die onderwysstelsel te bedink (Departement van Onderwys, 1999b:8).

Tydens herstrukturering sal skole baie nuwe geleenthede hê om te besluit oor hul eie toekoms, maar hulle sal ook nuwe verantwoordelikhede en uitdagings moet aanvaar.

1.5.2 Beleidstoepassing

'n Beleidsbesluit is 'n besluit geneem deur die hoogste beleidmaker in die betrokke instelling. Die skoolbeheerliggaam, in konsultasie met die ouer-gemeenskap, is die hoogste beleidmakers in die skool (in terme van hul bestuursfunksies) en alle besluite geneem deur die beheerliggaam word as beleidsbesluite aanvaar. Beleidsrigtings is gewoonlik strategieë wat ontwerp word om sekere doelstellings te bereik. Dit behels 'n soort besluitneming waarby onderhandeling rondom sleutelwaardes en beginsels betrokke is (Departement van Onderwys, 1998a:49). Sodra 'n beleid geformuleer is, is daar die algemene verwagting dat alle rolspelers sal saamwerk en bly by die reëls.

Volgens Meyer (1999:10) is die beleidsobjektief die algehele doelwit van die beleid. Dit verduidelik aan die leser wat die doel van die beleidmaker was met die formulering van die beleid. Die beleidsobjektief beskryf wat die beleid hoop om te bereik. Die beleidsbeginsels beskryf weer die normatiewe vertrekpunt van die beleidsontwikkeling en dit dien as die grondslag waarop die beleid gebaseer is. Elke beleidskode behoort op 'n normatiewe raamwerk gebaseer te wees. Hierdie beleidsbeginsels verhoed dat enige emosionele of oningeligte besluite geneem word. Dit voorsien ook 'n morele basis en regverdiging vir die neem van sekere besluite.

Die volgende beginsels rakende beleid spruit uit ons konstitusionele en wetlike raamwerk (Meyer, 1999:10):

- Wetlikheid van besluite
- Menswaardigheid
- Gelykheid
- Toegang tot informasie
- Verskaffing van redes vir besluite geneem.

Beleid funksioneer op verskillende vlakke. Op nasionale vlak kan dit oor die verandering van die hele onderwysstelsel handel. Op skoolvlak kan dit oor skoolontwikkeling, sportbywoning by die skool, onderrig en leer, die organisasie van

die skool, leerders, sake geopper deur die ouers, skoolgelde, ens. handel (Departement van Onderwys, 1998a:49).

1.5.3 Beheer en Bestuur

Volgens De Wet (1981:86) in Greybe (1993) word beheer uitgeoefen om, onder andere, toe te sien dat die doel van die organisasie bereik word. Gevolglik word beheer uitgeoefen deur vas te stel of die take wat gereël is, in ooreenstemming is met die doelstellings van die organisasie.

Die Hunterverslag (RSA, 1995b:62) sien beheer en bestuur as verweefde elemente in 'n proses wat daarop gemik is om skole in staat te stel om doelmatige en doeltreffende onderwys te voorsien. Volgens hierdie verslag is daar sekere werksaamhede wat duidelik beheer is en sommige wat klaarblyklik bestuur is, maar ook ander wat ewe goed aan enigeen van die twee begrippe toegewys kan word. Daar is 'n groot mate van eenstemmigheid dat beheer verband hou met die formelering en aanvaarding van beleid, en bestuur met die dag-tot-dag verskaffing van onderwys.

Ngcongo en Chetty (2000:68) verwys na die onderskeid tussen "beheer" en "bestuur," soos as volg uiteengesit in die Onderwyswitskrif 2 (RSA, 1996a:3.7): "Beheer word gesien as die verantwoordelikheid van die beheerliggaam. Beheerliggame bepaal beleid waarin die demokratiese deelname van die skool se rolspelers belangrik is. Bestuur verwys na die dag-tot-dag organisasie van onderrig en leer, en die aktiwiteite wat onderrig en leer ondersteun. Die prinsipaal en onderwysers is vir hierdie aktiwiteite verantwoordelik."

Van Schalkwyk (1991:91) toon aan dat die "bestuursliggaam" die amptelike, verteenwoordigende en verantwoordelike spreekbuis van die ouers by 'n staatsondersteunde skool was. Hierdie liggaam het slegs uit verkose ouers van skoolgaande leerlinge plus die skoolhoof bestaan. Die jongste wet-gewing vereis egter by openbare skole dat onderwysers, personeellede, nie-opvoederlede en leerders in die agste graad of hoër by die skool ook in die liggaam moet dien (RSA, 1996c:9). Die benaming "bestuursliggaam" is ook in die mees onlangse SA Skolewet na "beheerliggaam" verander (Du Preez & Grobler, 1998:31). So word

daar nou van die werksaamhede, pligte en bevoegdhede van die beheerliggaam gepraat, en voorheen van pligte, funksies en verantwoordelikhede.

Beheer beteken "... die daad van beheer." Dit beteken om 'n organisasie te "lei" of "om daaraan rigting te gee" (Departement van Onderwys, 1998a:44). Hierdie dokument verwys na die beheerliggaam as die liggaam met die oorhoofse verantwoordelikheid vir die skool omdat hy moet seker maak dat alles wat in die Skolewet staan, uitgevoer word. Bestuur, volgens die Departement van Onderwys (1998a:44), is om toe te sien dat die "riglyne" en "reëls" wat deur die beheerliggaam gemaak word, behoorlik uitgevoer word. Die prinsipaal is verantwoordelik vir die bestuur van die skool. Hy of sy sorg vir die skool se dag-tot-dag bestuur.

Omskrywings van die terme beheer en bestuur berus op verskeie oorwegings, waarvan die volgende die belangrikste is (RSA, 1995b:63):

- Die algemene behoefte dat besluite aangaande die dag-tot-dag onderrig en studie in skole byna uitsluitlik in die hande van onderwysers en skoolhoofde geplaas moet word (bestuur); en
- Die verstandhouding dat demokratiese prosesse op skoolvlak die betrokkenheid vereis van 'n aantal belanghebbende partye, insluitende ouers, onderwysers, leerders (in sekondêre skole), nie-doserende personeel en mense uit die gemeenskap (beheer) ten opsigte van die bepaling en aanvaarding van skoolbeleid.

Navorsers soos Nzimande, Pampallis, Dlamine & Berger (1993:76) stel die ANC se siening (ANC, 1992c) van beheer as volg:

"... demokratiese deelname, nie alleenlik in die ontwikkeling van beleid in onderwys nie, menslike hulpbronne ..., maar in die administrasie en bestuur van institusies in hierdie velde."

1.5.4 Outoriteit en Outonomie

Volgens Hoy en Miskel soos aangehaal uit Greybe (1993:31) is die essensie van beheer, mag (outoriteit). Dit sluit in beheer wat enersyds strak, onbuigsaam toegepas kan word en andersyds nie-dwingend, oorredend en raadgewend kan

wees. Die SA Skolewet (RSA, 1996c) verleen aan skole meer mag om te besluit hoe hulle hulself sal bestuur. Outonomieit verwys na die mag om selfstandig te kan regeer.

Volgens Kogan (1984:168) is outoriteit en outonomie gekonstrueer en opgesluit in die plaaslike polities-administratiewe stelsel wat die raamwerk wat beheerliggame se mag en gedrag voorskryf, verskaf. Kogan beklemtoon dat beheerliggame sterk geaffekteer word deur die politieke en administratiewe stelsel waardeur dit omring word en dat hierdie nie alleenlik net op die variasies van hul magte, take, gedrag en vordering invloed uitoefen nie, maar ook op die formele graad van delegering aan hulle toegestaan en die hulpbronne beskikbaar gestel aan hulle.

Die siening van Harding (1987:86) is dat outonomie en outoriteit 'n komplekse proses van magsdeling is wat 'n voortdurende siklus van gebeure en besluite bevat, waarvan die finale uitslag deur die aard van die situasie bepaal word. Hierdie skrywer sien die beheerliggaam wel as 'n wetlik ingestelde liggaam wat die outoriteit besit om uitvoerbare besluite wat wetlik bindend is, te kan neem, byvoorbeeld besluite aangaande toelatingsbeleid of dissiplinêre prosedures, op voorwaarde dat dit binne die raamwerk van die Grondwet of Skolewet val. Dit beteken dus dat beheerliggame voldoende outoriteit het om 'n reeks aktiwiteite in die skool te beïnvloed, in dié sin dat hul nie slegs net raad verskaf en aanbevelings maak wat aanvaarbaar is of nie aanvaarbaar is nie. Hulle besluite het dus die gesag van die wet agter hulle.

Harding verwys ook daarna dat outonomie tot 'n mate beperk is in die sin dat beheerliggame nie net kan doen wat hulle wil nie. Volgens hom val nie alle besluite deur die beheerliggaam geneem in die wetlike raamwerk nie – in spesifieke gevalle kan die beheerliggaam slegs voorstelle maak en raadgewend optree.

1.5.5 Verantwoordbaarheid

Kogan, soos aangehaal deur Sallis (1988:25) is dit eens dat verantwoordbaarheid die plig is om verantwoording te doen (oor werk uitgevoer), aan 'n liggaam wat die outoriteit besit om daardie verrigtinge te wysig deur die gebruik van sanksies en vergoeding.

Sallis (1988:25) sien verantwoordbaarheid as 'n vereiste waarvolgens 'n persoon se werk getoets, gedebatteer en beoordeel word binne 'n soort formele struktuur. Hierdie skrywer voer aan dat alhoewel sukses nie beloon of mislukking nie bestraf word nie, daar in alle omstandighede wel 'n verpligting behoort te wees tot rekenskap vir aksies, die hersiening van uitkomste en die onderhewigheid aan beoordeling van verrigtinge van die taak wat 'n persoon as sy eie aanvaar.

Volgens die Departement van Onderwys (1998a:33) word daar na verantwoordbaarheid verwys as die taak van die beheerliggaam om aan die persone wat hulle verteenwoordig, verslag te doen. As beheerliggaam is die liggaam verantwoordbaar aan die gemeenskap vir die besluite wat hul geneem het. Dit is dus 'n manier om seker te maak dat lede verantwoordelikheid vir hul dade aanvaar.

Elliot *et al.* (1981:224) sien verantwoordbaarheid as 'n manier waarop 'n persoon 'n soort van rekenskap, rapportering of verduideliking van wat hy doen aan een of ander liggaam, groep persone of "kiesers of gehoor" sal kan gee.

Adams (1993:31) is volgens Ngcongo en Chetty (2000:71) van die opinie dat openhartigheid en die vrye vloei van informasie op alle vlakke van beheer die hoofbestanddeel in die beginsel van verantwoordbaarheid is.

Kogan (1984:147) beklemtoon dat verantwoordbaarheid as volg saamgevat kan word:

- dat die beheerliggaam die onderwysdepartement as verantwoordbaar sien vir die voorsiening van belangrike hulpbronne aan die skool – dit sluit in die voorsiening van beleidsriglyne en die raadpleging ten opsigte van beleidsinhoud;
- dat die beheerliggaam ook die outoriteit besit om die skool tot verantwoording te roep. Die skool, volgens hom, deur die prinsipaal, is verplig om die beheerliggaam in te lig, ook sy aksies, die redes daaragter te verduidelik en om die bestuurslede se sienswyse in ag te neem;
- dat die beheerliggaam op sigself ook verantwoordbaar is vir die manier hoe die skool vaar – hierdie word veral gesien in gevalle waar die skool in krisis verkeer

of voortdurend misluk om die gespesifiseerde kriteria soos neergelê deur die onderwysdepartement, te bereik;

- dat die argument dat waar groter diskresie aan die beheerliggaam toegesê is deur die onderwysdepartement, laasgenoemde graag meer vertrouwd wil wees met die manier hoe die beheerliggaam sy gedelegeerde outoriteit aanwend – hier word dus verwag dat dokumentasie soos algemene jaarverslae vir voorlegging en verantwoordbaarheid beskikbaar behoort te wees;
- dat groepe in die gemeenskap ook verantwoordbaarheid van die beheerliggaam vereis om te verseker dat die skool in die gemeenskap se behoeftes voorsien en dit bevorder.

1.5.6 Deelname ("participation") en Vennootskap ("partnership")

Met die afwenteling van mag na skoolvlak, het dit gevestig geraak om die onderwysstelsel in Suid-Afrika as 'n "vennootskap" tussen die regering, verteenwoordig deur die onderwysdepartement, plaaslike onderwysowerhede, skole en opvoeders (grootliks deur onderwysunies) te beskryf. Vir baie beteken deelname vanselfsprekende besluitneming met mag (Fowler, 1978:15).

Sayed en Carrim (1997:91) sien sentraal tot die konsep van onderwys- demokrasie in Suid-Afrika, 'n uitgangspunt dat demokrasie groter interaksie moet bevat en versterk. Hierdie skrywers maak melding van verskillende tipes deelname:

- gemeenskapsdeelname: die opvatting dat skoolbeheerstrukture die gemeenskap wat dit dien en waar dit geleë is, reflekteer;
- aandeelhouerdeelname (insethouer): dit impliseer dat in skolebeheer-strukture die reg aan wetlike aandeelhouers om deel te neem, verleen behoort te word. Die begrip "aandeelhouers" verwys daarna dat sekere persone 'n groter aandeel het as ander in 'n spesifieke konteks;
- gereguleerde deelname: dit verwys na die proses waarvolgens breë deelname deur gemeenskappe en aandeelhouers bevestig word, maar plaas beperkinge op of reguleer die aard van interaksie.

Volgens die Departement van Onderwys (1998a:19) word daar na deelneming verwys as die gelyke reg om deel te neem en om 'n opinie te lug, maar met die inagneming van die menings van ander. As lid van 'n beheerliggaam word daar deelgeneem aan die werksaamhede van die beheerliggaam, byvoorbeeld deur in komitees te dien en aan werkgroepe deel te neem. Dit sluit in voorbereiding vir vergaderings, bywoning van vergaderings, lewer van bydraes tot besprekings, ensovoorts.

Volgens Harding (1987:87) het vennootskap ontstaan uit die behoefte om verantwoordelikhede te deleger aan beheerliggame omdat onderwysdepartemente nie noukeurige aandag aan elke skool kon gee nie. Die gevoel is dat beheerliggame op skoolvlak in die unieke posisie is om spesiale belangstelling in die skool te toon ten opsigte van ontwikkeling van die skool binne die raamwerk en riglyne uiteengesit in die wetsontwerp en deur noue samewerking met die prinsipaal.

Nzimande *et al.* (1993:79) sien deelname as die insluiting en rol wat gespeel word deur massa-organisasies buite regeringsstrukture.

1.5.7 Demokrasie

Van die vroegste tye het demokrasie in verskillende omstandighede en kulture verskillende gestaltes aangeneem. Die Westerse konsep van demokrasie volgens Beckmann en Joubert (2000:63) is 'n meerderheids-regering waar opposisie aanvaar word.

Afrika, skryf Van Niekerk (1996:91), het sy eie demokratiese erfenis en Sayed en Carrim (1997:91) sien die erfenis gebore uit die intense en bittere studenteproteste van die 1980's, want hierin is die aandrang van die publiek op demokrasie en deelname opgesluit. As gevolg van hierdie erfenis sien die Witskrif oor Onderwys en Opleiding (RSA, 1995a:22) vryheid, gelykheid, geregtigheid en vrede as noodsaaklike waardes onderliggend aan demokrasie.

Ngcongo en Chetty (2000:77) beskou die manier van interaksie met mekaar, die herkenning (of gebrek daaraan) wat mense van mekaar verkry of aan mekaar verleen as van die primêre terreine van demokrasie.

Rambiyana, Kok en Myburgh sien demokrasie as 'n konsep wat sy oorsprong in twee Griekse stamme – "demos" (the people) en "kratein" (to rule) – van woorde het. Cohen (1971:3), soos aangehaal deur hierdie skrywers, definieer demokrasie as 'n sisteem waarbinne mense hulself regeer. De Vries (1993:4) se siening is dié van "where the majority of the people rule".

Vir die doel van hierdie studie beteken die term "demokrasie" 'n regeringstelsel waarin persone verteenwoordig word in strukture verantwoordelik vir besluitneming wat almal volgens 'n aanvaarde grondwet opereer.

Karlsson en Pampallis (1995:138) dui aan dat die praktyk van demokratiese regering 'n verbintenis tot houdings van verdraagsaamheid, samewerking, konsultasie, deursigtigheid en verantwoordbaarheid behoort te toon.

Sithole (1995:107) sê dat demokratiese skoolbeheer beklemtoon dat besluite geneem moet word op die basis van raadpleging, medewerking, samewerking, vennootskap, wedersydse vertroue en deelname deur alle geaffekteerde partye in die skoolgemeenskap.

1.5.8 Gekoöpteerde lede

Die Departement van Onderwys (1998a:13) verwys na gekoöpteerde lede as lede van die gemeenskap wat uitgenooi word om lede van die beheerliggaam te word. Hulle help die beheerliggaam om sy funksies te vervul, maar het nie stemreg nie. Voorbeelde hiervan sluit in die grondeienaar van die privaat eiendom waarop die skool geleë is, of 'n deskundige op die gebied van leerders met spesiale onderwysbehoefte.

Hierdie dokument (Departement van Onderwys, 1998:10) haal ook aan dat gekoöpteerde lede genader word op grond van hul ondervinding en vaardighede en hulle dienslewering help om die totale kundigheidsgebied van die beheerliggaam te verbreed sodat dit die plaaslike gemeenskap bevoordeel.

In Harding (1987:79) word gekoöpteerde lede gesien as lede wat spesiale kennis en vaardighede wat relevant tot die behoefte van die skool is, na die beheerliggaam bring. Harding sien koöptering van lede as 'n manier om die lidmaatskap van die

beheerliggaam te verbreed en om addisionele geleenthede te verskaf waarvolgens die industrie en handel by die werksaamhede van die skool betrek kan word.

Volgens Sallis (1988:202) is koöptering die plig van bestuurslede om sodoende bande met die plaaslike besigheidsgemeenskap te versterk indien dit nie alreeds bestaan nie. Sallis beskou koöptering as 'n variasie wat duidelik ontwerp is om toepaslike vaardighede aan skole met spesiale en spesifieke behoeftes te voorsien.

1.6 NAVORSINGSMETODES

Die twee belangrikste dokumente, direk relevant tot die onderwys, is die Suid-Afrikaanse Grondwet en die SA Skolewet. Vir die doel van hierdie studie is die konsep van skoolbeheer feitlik geheel en al deur hierdie twee beleidsdokumente bepaal. Die impak van skoolbeheer as deel van onderwysbestuur is wat die navorser wil ondersoek en gegewens vir die navorsing is op die volgende wyses ingesamel:

- 'n Uitgebreide literatuurstudie van Afrikaanse en Engelse bronne ten opsigte van die herstrukturering van die onderwys met spesifieke verwysing na die rol van die beheerliggaam is onderneem.
- Die skrywer se ervaring as onderwyseres en lid van die personeelliggaam van die beheerstruktuur tydens die herstruktureringproses is gebruik.
- Onderhoude is gevoer met deskundiges soos SACT (Schools Act Co-ordinating Team), kringbestuurders, rolspelers en beleidmakers in die onderwyssektor.
- Amptelike staatspublikasies, verslae, dokumente, opvoedkundige artikels, boeke en nuusblaaie is bestudeer.
- 'n Goed gestruktureerde vraelys is gesirkuleer onder prinsipale en beheerliggaamlede van 'n verskeidenheid skole om die behoeftes van skole en beheerliggame te bepaal.

Hierdie tesis is daarop gemik om die basiese aspekte van die Suid-Afrikaanse Skolewet van 1996 te verduidelik in soverre dit op openbare skole van toepassing is, wat die nuwe verantwoordelikhede vir sy deelnemers beteken asook die politieke en institusionele konteks. Deur die literatuurstudie word die kern waardes en beginsels

wat 'n demokratiese onderwysstelsel karakteriseer weergee asook die navorser se begrip van literatuur.

Alhoewel die studie in 'n groot mate op uitgebreide literatuur steun, was daar ook groot belangstelling getoon aan die begrip van transformasie aangeleenthede in terme van die verskillende persepsies wat rolspelers aan beleidsinisiatiewe heg. Die betekenis van wat persone aan konsepte heg en hoe hierdie hulle reaksies tot beleidsinisiatiewe raak in ernstig, veral in die geval waar beleid belangrike aandag verg in terme van implementering. Die kontekstuele raamwerk waarbinne die werksaamhede van die beheerliggaam omskrywe word, verskaf 'n skerp omlyning van die historiese agtergrond vir die ontwikkeling van demokrasie gebaseer op idees van vryheid, gelykheid en die regstelling van onregverdigheid van die verlede.

'n Ander benadering tot die ondersoek was die kritiese bestudering van amptelike beleidsdokumente as 'n proses om die ideologiese, politieke en teoretiese opvattinge wat beleidsmaking in Suid-Afrika onderskraag, te probeer verstaan. 'n Reeks beleidsstukke ontwikkel en hersien, was nagegaan en dit het sodoende lig gewerp op die suksesse en kern probleme en kontradiksies in die beleidsmakingsproses asook die implikasie daarvan vir beleid en implementering.

Die twee belangrike stappe gevolg tydens die empiriese ondersoek het op die volgende breë areas gefokus:

- kontekstuele aangeleenthede (materiële en kurrikula hulpbronne, kultuur van onderrig en leer, skoolprofiel, skoolklimaat en etos);
- kurrikulum en leerproses;
- akademiese prestasie;
- skoolbeheer en finansies;
- skoolbestuur;
- beleid.

Bevindinge en bespreking hiervan word breedvoerig in hoofstuk 5 uiteengesit.

Die kollektoring van data en informasie was grootliks bekom deur vraelyste en onderhoude. Hierdie proses was ook gevolg deur observasie en deelname as lid van 'n skoolbeheerliggaam en die WKOD se Onderwys Bestuur en Beheer Ontwikkelingseenheid (OBBO).

1.7 OPSOMMING EN VERDERE VERLOOP VAN DIE STUDIE

Die verdere verloop van die studie word op 'n beknopte wyse in tabel 1.1 uiteengesit.

In hoofstuk 1 word onder andere 'n historiese aanloop gegee oor die ontstaan en ontwikkeling van die nuwe onderwysbedeling in die land, die wette en eise wat die land se onderwysstelsel beïnvloed en beskryf, asook probleme geïdentifiseer. Die doel van die studie word ook in hierdie afdeling uiteengesit en enkele belangrike begrippe verhelder/verduidelik.

Teen hierdie agtergrond word die plek van die beheerliggaam in die beheer van die skool in Hoofstuk 2 beskryf. Die beheerliggaam as verantwoordelike liggaam vir skoolbeheer, samewerking tussen verskillende vlakke, beginsels vir samewerkende skoolbeheer, enkele ander belangrike wette rakende die onderwys word bespreek.

In Hoofstuk 3 word die aard en funksies van die beheerliggaam ondersoek en beskryf, met spesifieke verwysing na hul verantwoordelikhede en toegewese werksaamhede asook op watter waardes en beginsels beheer funksioneer.

As gevolg van die vernuwing en verandering in die onderwys, word onderwysbestuurs- en beheerfunksies wat tydens hierdie herstrukturering op skoolvlak plaasgevind het, in Hoofstuk 4 beskryf aan die hand van funksieverruiming en die hantering van verantwoordelikhede.

In Hoofstuk 5 word die ondersoekbevindinge uiteengesit. Hierin word die interpretasie van die verskillende wette en hul implementering deur die beheerliggame in verskillende skole ondersoek.

In Hoofstuk 6 sal die implikasies van beheeruitoefening as onderwysbestuursfunksie op skoolvlak, toekomstige ontwikkelinge, enkele aanbevelings en die slot beskryf word.

Tabel 1.1: Die impak van beheerliggame as komponent van onderwysbestuur tydens die herstruktureringsproses

HOOFSTUK 1	HOOFSTUK 2	HOOFSTUK 3	HOOFSTUK 4	HOOFSTUK 5	HOOFSTUK 6
PERSPEKTIEF-STELLING	HOE BEHEERLIGGAME INPAS IN DIE ONDERWYSSTELSEL	MAGTE EN FUNKSIES VAN DIE BEHEERLIGGAAM	BEHEER IN AKSIE – DIE ROL VAN DIE BESTUURSLEDE	BEVINDING VAN ONDERSOEK: SKOOLBEHEER	TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGE EN AANBEVELINGS
<ul style="list-style-type: none"> • Inleiding • Probleemstelling • Hipotese • Doel van studie • Enkele Begripsomskrywings • Navorsingsmetodes • Verdere verloop van die studie 	<ul style="list-style-type: none"> • Inleiding • Oorsprong van beheerliggame • Die belangrikheid van beheerliggame • Wie kwalifiseer as 'n lid van die beheerliggaam? • Wie kwalifiseer nie as lid van die beheerliggaam nie? • Samestelling van die beheerliggaam • Beheerliggaamlede • Skolebeheerliggaam en die Politieke-Administratiewe stelsel • Die beheerliggaam-onderwys - departement verhouding • Die skool en beheerliggaam vennootskap • Samevattend 	<ul style="list-style-type: none"> • Inleiding • Wetlike basis van beheerliggame • Beperking van magte • Funksies van Beheerliggame • Herroeping van funksies • Versuim deur die beheerliggaam om funksies te verrig • Verantwoordelikhede en pligte • Skoolkurrikulum • Multikulturele onderwys • Samevattend 	<ul style="list-style-type: none"> • Inleiding • Die ampsdraers • Onderhoudsvoering • Vergaderingsprosedure en deelname • Die hantering van konflik • Die opstel van 'n grondwet • Skoolbeleid • Die opstel van 'n ontwikkelingsplan • Samewerking met die skoolgemeenskap • Samevattend 	<ul style="list-style-type: none"> • Inleiding • Metodes en prosedures van ondersoek • Onderzoek-bevindinge • Samevattend 	<ul style="list-style-type: none"> • Inleiding • Beheer van onderwys • Aanbevelings • Skoolfinansie • Aanbevelings • Skole en gemeenskap • Aanbevelings • Skoolgeboue • Aanbevelings • Kurrikulum • Aanbevelings • Kapasiteitsbou en opleiding van beheerliggame • Aanbevelings • Finale perspektief

HOOFSTUK 2

HOE BEHEERLIGGAME INPAS IN DIE ONDERWYSSTELSEL

2.1 INLEIDING

Beheerliggame van skole vorm deel van 'n komplekse sosiale en politieke stelsel wat op verskeie maniere beskryf en geanaliseer kan word. Hulle is 'n wetlike deel van elke skool, maar organisatories op die periferie. Hulle is deel van die stelsel van onderwysregering asook in die sone van politieke aktiwiteite en bewegings. Hulle mag deel wees van die wyer beheer- en bestuurstruktuur en gelyktydig 'n middel waardeur daar deelname en verteenwoordiging kan wees van die gemeenskappe en kliëntegroepe en aksie deur die onderwys professioneles geneem. Binne die regering en die politiek is daar geen absolute outonomieë nie - enige groep of instansie wat sy invloed, mag en outoriteit uitoefen, het skakeling met ten minste een ander instansie of groep (Kogan, 1984:11).

Hierdie hoofstuk verskaf die definisies en oorsprong van die belangrikste wette en beleidsdokumente wat 'n invloed uitgeoefen het op die herstruktureringsproses in die onderwys vanaf 1994 tot nou. Afdelings in hierdie hoofstuk spesifiseer ook baie duidelik die doelwitte nodig vir beter spanwerk en verhoudings. Daar word veral gefokus op daardie bestuurs- en beheerliggaamverhouding wat noodsaaklik is vir die ontwikkeling van 'n effektiewe vennootskap gebaseer op wedersydse respek en vertroue.

Wanneer beheerliggaamlede aangestel word, is dit moeilik vir hulle om te verstaan hoe hulle in die nasionale, provinsiale en plaaslike stelsel inpas. "Watter magte beskik ek oor?", "Hoe moet ek te werk gaan met die uitvoer van my pligte soos verwag deur die onderwysdepartement?" en "Onder watter omstandighede tree die Departement van onderwys ooit in?" is van die vele vrae wat gestel word deur nuutverkoose lede en selfs gevestigde lede wanneer magte, verantwoordelikhede en funksies bespreek en hersien word.

2.2 OORSPRONG VAN BEHEERLIGGAME

2.2.1 Oorsprong van OOSV's/OOV's in Suid-Afrika in verhouding tot demokratiese skoolbeheer

In Suid-Afrika is die ouer-onderwyser-vennootskap (OOV) in die verlede sterk beklemtoon; 'n feit wat duidelik manifesteer in die vele statutêre en niestatutêre liggame wat in die verband op nasionale, provinsiale en plaaslike vlak gestig is (Du Preez & Gobler, 1998:30).

Volgens Sithole (1994:40) was die rasionaal agter die stigting van ouer-onderwyser-studenteverenigings (OOSV) die begeerte om magsbalans vanaf die mees veragtelike skoolkomitees na ouers, werkers, onderwysers, studente en ander organisasies te verskuif. Hierdie skrywer stel dat OOSV's gesien kan word as die organisatoriese masjinerie waardeur "onderwys vir die volk" geïmplementeer kan word, al is dit in 'n beperkte vorm. Sithole is ook van mening dat solank as die werklike mag steeds in die hande van die apartheidsregering is, onderwys vir die volk nie tot stand gebring kan word nie en dat volle implementering daarvan sou moet wag tot die instelling van 'n nasionale demokratiese staat.

Die aandrang van demokrasie en deelname in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel het 'n lang geskiedenis wat strek vanaf die intense en bitter studente proteste van die 1980's (Sayed & Carrim, 1997:91).

Sedert die middel 1980's het vele nie-amptelike beheerstrukture, bekend as ouer-onderwyser-verenigings (OOV's) of ouer-onderwyser-studenteverenigings (OOSV's) in sekondêre skole tot stand gekom in opposisie tot apartheid-onderwys. Die doel van hierdie OOV's en OOSV's was vir skoolgemeenskappe om te begin om hulle skole te regeer, en daardeur 'n mate van beheer en kontrole weg te neem van die staatsonderwysdepartemente; om staatsbeheerstrukture wat hulle as onwetlik beskou het, te ondermyn en te werk aan die oplossing van die krisis wat in skole geheers het (Karlsson & Pampallis, 1995:132). Hierdie skrywers wys daarop dat OOSV's egter in gebreke gebly om tot stabiele skoolbeheerstrukture van te ontwikkel wat tot die langtermyn ontwikkeling van skole kon bydra. Hulle effektiwiteit was beperk tot dié van krisiskomitees (hoewel nie onbelangrik nie) en dit kan toegeskryf word aan die struikelblokke wat hierdie verenigings ondervind het in die

vorm van teenkantiing van die regering, die uitklaring van hulle rolle en die onvoldoende vaardighede en kennis om hulle funksies doeltreffend te kan vervul. Ten spyte van hul probleme, het die OOV's/OOSV's tog wydverspreide ondersteuning, veral in swart gemeenskappe verwerf en die beginsel waarop hulle funksioneer het (d.i. betrokkenheid van ouers, onderwysers en leerders in sekondêre skole), is opgeneem in die regering se beleid in die Witskrif oor Onderwys en Opleiding van 1995 (Karlsson & Pampallis, 1995:132).

Beheer deur ouers in skole geadministreer deur die Huis van Verteenwoordigers en die Huis van Afgevaardigdes was minimaal. Ouers het baie min seggenskap oor belangrike onderwyskwessies gehad en hulle betrokkenheid by onderwys was beperk tot dié van 'n raadgewende liggaam via die OOV's (in primêre skole) en OOSV's (in sekondêre skole) (Ngcongco & Chetty, 2000:65).

Na meer diepgaande ondersoek aangaande bogenoemde kwessies het dit duidelik geword dat daar 'n tekort aan geleenthede vir betekenisvolle deelname van rolspelers in die institusionele bestuur en beheer van skole was (Ngcongco & Chetty, 2000:65). Die NEPI-verslag (1992:27) noem ook dat daar 'n behoefte aan 'n meer sistematiese analise van die rol van OOSV's en ouers, onderwysers, studente en werkers in die beheerproses bestaan.

Sithole (1994:47) sien die konsep van OOSV's as steeds sentraal tot die transformasie van onderwys en die onderwysbeheerstelsel in besonder. Daar kan geargumenteer word (Sithole, 1994:48) dat die beginsel van insluiting, wat die hoofelement van die organisasie en handeling van die OOSV's is, heel moontlik die hoeksteen van die nuwe stelsel van onderwysbeheer sal wees. Volgens Sithole is OOSV's vandag nog net so relevant soos wat dit in die middel-1980's was. Hy baseer hierdie huidige relevansie op die feit dat die ontstaan van OOSV's hoofsaaklik bepaal word deur die politieke en onderwyskonteks waarin hulle bestaan en steeds sal bestaan.

2.2.2 Die Oorsprong van die Suid-Afrikaanse Skolewet en Onderwysbeheer

Sedert die publikasie van die Hunterverslag in 1995 (RSA, 1995b) was die aard en funksie van skoolbestuurslede en komitees 'n wydverspreide en lewendige debat wat die kulminering van maatreëls met betrekking tot beheerliggame soos vervat in

die Skolewet van 1996, tot gevolg gehad het. Voorsiening is gemaak in die oorgangsgrondwet vir individuele beheerliggame wat in 1993 tot stand gekom het. Hierdie grondwet maak voorsiening vir die verskaffing van en beheer oor onderwys in skole op provinsiale vlak, terwyl alle vorige onderwysdepartemente, op provinsiale vlak, saamgevoeg word in enkele onderwysdepartemente, wat in werking moes tree teen 1 Januarie 1995.

Die bekendstelling van die Witskrif oor Onderwys (RSA, 1995a) het sterk strominge van opinies laat ontwikkel. Die beweging na 'n verenigde en volledige onderwysstelsel was vergesels deur 'n nuwe bewustheid van die posisie van die individu, die reg tot betrokkenheid van ouers en die erkende volwassenheid van leerders bo 'n sekere ouderdom. Hierdie denke het sterk gegroei met die ondersteuning van vele politieke partye asook van 'n groot verskeidenheid bronne dwarsdeur die land. Dit het die bekendstelling van die Suid Afrikaanse Skolekonsepwet (RSA, 1996b) tot gevolg gehad.

Die artikels van die 1996-skolewet met betrekking tot beheerliggame het groter konsensus van opinie reflekteer as enige ander opvoedkundige maatregel sedert die 1993-oorgangsgrondwet. Toegewings ten opsigte van plaaslike wetgewing het gelei tot die wetsontwerpe vir die instelling van provinsiale skole, byvoorbeeld die Wes-Kaapse Skolewetsontwerp, wat uittreksels uit die SA Skolewet bevat omdat provinsiale skolewette moet konformeer met die norme uiteengesit in die SA Skolewet (RSA, 1996c).

Outoriteite het voordeel getrek uit die maatregel wat dit vir skole moontlik gemaak het om groepeer te word onder een enkele beheerliggaam. Outoriteite het individuele beheerliggame laat verkies vir alle skole. Sekere magte, wat aan hulle die gesag gee om op te tree as bewakers van die welsyn, standarde en instandhouding van skole, is aan hulle gedelegeer. Besonderhede oor die verskillende magte van godsdienstige denominasies en die plaaslike owerhede t.o.v. onderwys is saamgevat in die SA Skolewet (RSA, 1996c), Wet 84 van 1996.

Histories het Suid-Afrika 'n lang geskiedenis van apartheid en ander vorms van onbillike diskriminasie in die onderwys gehad. In die verlede was daar verskillende en ongelyke skool- en onderwysstelsels gegrond op etnisiteit, ras en kleur. Een van

die basiese oogmerke van die nuwe Skolewet is om dit te verander en te fokus op die bestuur van 'n nuwe nasionale demokratiese skoolstelsel. Hierdie stelsel moet, sover redelikerwys moontlik, aan elkeen 'n gelyke geleentheid bied om sy/haar talente te ontwikkel (Departement van Onderwys, 1997b:6).

Die huidige verandering van beheer in die onderwys is teweeggebring deur die toenemende betrokkenheid van beide sentrale en plaaslike regering. Du Preez en Grobler (1998:30) tref die oorsprong van die nuwe aandrang op groter ouerbetrokkenheid deur die volgende artikels aan:

- Die 1981-voorstelle oor groter ouerbetrokkenheid soos deur die Raad van Geesteswetenskaplike Navorsing vervat (RGN, 1981:14-16).
- Die Regeringswitskrif wat hierop in 1983 gevolg het (RSA, 1983:1), waarin die staat die wenslikheid van ouerverteenwoordigende liggame aanvaar het.
- 'n Besprekingsdokument, getiteld die Onderwysvernuwingstrategie (OVS) wat weer in 1991 uit die Regeringswitskrif (RSA, 1983) voortgevloei het, met die belangrike aanbeveling dat gesag maksimaal na ouergemeenskappe afgewentel moet word (TO, 1991:1).
- Die daarstelling van die Tussentydse Grondwet van 1993 (Wet 200 van 1993) en die Wet op die Provinsiale Skoolonderwys (Wet 6 van 1995) wat beklemtoon dat die uitvoerende gesag van 'n (voormalige) staatsondersteunde skool hoofsaaklik in die ouers gesetel is (Gauteng, 1995:55-83).

2.3 DIE BELANGRIKHEID VAN BEHEERLIGGAME

Skoolbeheerliggame is 'n essensiële element van die onderwysstelsel in Suid-Afrika. Dit vorm deel van 'n tradisie van plaaslike beheer, invloed en betrokkenheid in die sake en aktiwiteite van individuele skole.

Om 'n lid van 'n beheerliggaam te wees is om 'n publieke plig en diens te lewer. Min sal hierdie opvatting betwis dat daar 'n behoefte aan deelname, deur die gewone lede van die publiek is. Die skool bestaan ook as 'n instansie wat diens aan die gemeenskap lewer en juis omdat skole uit publieke fondse onderhou word, is dit regverdig om te verwag dat diegene wat verantwoordelik is vir die opvoeding en

ontwikkeling van kinders, d.i. onderwysers, skoolhoofde, ens. verantwoordbaar behoort te wees aan die verteenwoordigers van die gemeenskap. Dit help om te verseker dat skole gehalte onderwys voorsien wat deur ouers en die gemeenskap in die algemeen as relevant vir hul kinders se behoeftes beskou word, asook wat hulle kinders nodig het om hul plek in die sakewêreld en samelewing te beklee. Beheerliggame dra dus 'n element van gemeenskapbetrokkenheid in die bestuur van die skool in.

'n Beheerliggaam staan dus in 'n vertrouensposisie teenoor die skool (RSA, 1996c:15). Die professionele bestuur van skole word egter onderneem deur die prinsipaal onder die gesag van die Departementshoof (RSA, 1996c:16.3). Die beheerliggaam moet onder andere die beste belange van die skool bevorder en poog om die ontwikkeling daarvan te verseker deur die voorsiening van onderwys van gehalte aan alle leerders in die skool (RSA, 1996c). Maar watter verskil sal dit maak as skole nie onder 'n beheerliggaam funksioneer nie? Sonder 'n beheerliggaam sal verantwoordbaarheid direk aan die plaaslike onderwysowerhede oorgedra word. Dus sal alle administratiewe en opvoedkundige sake direk tussen die skool en die onderwysdepartement hanteer word. In effek sal dit publieke betrokkenheid uitsluit en die geleentheid vir ouers en lede van daardie gemeenskap om invloed uit te oefen, sal verlore wees.

Wat beheerliggame veronderstel is om te doen, is seker een van die moeilikste vrae in die onderwysstelsel. Persone van oor die breë lewenspektrum, wat verskillende opinies en waardes reflekteer, word deel van beheerliggame. Met al hul verskille in agtergrond en oortuigings, het alle beheerliggaamlede 'n brandende belangstelling in die onderwys en, in besonder, in die skool met wie hulle verbind is. Hierdie persone kan dus nie kwalik geneem word as hulle nie presies weet hoe hulle in die onderwysstelsel inpas nie. Tydens gesprekke met sekere nuutgekoose lede het dit aan die lig gekom dat hul werksaamhede egter baie vaag en in baie gevalle vreeslik onduidelik is. Algemene informasie en publieke bewustheid oor wat beheerliggame in werklikheid doen is baie skaars, behalwe in gevalle waar hulle betrokke raak in geskille wat die nuusblaai haal.

Partymaal is hierdie aangeleenthede van 'n algemene aard bv. die bekendmaking van die nuwe Skolewetsontwerp, soos die volgende koerantospkrif weerspieël: "NP

stem teen Skolewet oor min regte vir ouers" (*Die Burger*, Oktober 1996). Hierdie artikel sentreer rondom die Nasionale Party se teenkanting teen die afskaling van ouers se seggenskap in die onderwys. Volgens die NP word 'n ernstige beperking geplaas op die bevordering van gehalte onderwys vir almal indien beperkings op skoolbeheerliggame se bevoegdhede geplaas word.

So ook in die volgende opskrif: "Uitdaging daar om benut te word" (*Die Burger*, Junie 1997). Die berig het die fokus geplaas op die verkiesingsproses waarvolgens nuwe skoolbeheerliggame landwyd verkies is.

In ander gevalle is die fokus gesentreerd op spesifieke gevalle: "LUR staan Vryburgers se appél toe" (*Die Beeld*, April 1998). Dit is die uitspraak van die LUR van onderwys in die Noordwesprovinsie, mnr. Zacharia Tolo, nadat die beheerliggaam van Hoërskool Vryburg appél teen die stroping van hul magte aangeteken het.

"Grove skool stel eie personeel aan" (*Die Rapport*, Junie 1997). Laasgenoemde sentreer rondom die aanstelling van onderwysers deur die ouers van Grove Primêre skool. Die onderwysdepartement het die beheerliggaam van die skool beveel om herontplooibare onderwysers sonder 'n formele onderhoud aan te stel. Grove Primêr het dit as onkonstitusioneel beskou en 'n hofuitspraak het hierdie ouers in staat gestel om onderwysers van hul keuse aan te stel.

Hierdie geval het die magte van beheerliggame getoets, nie soseer die uitkoms van die saak nie, maar in die feit dat hulle 'n groot impak op die plaaslike onderwyspolitiek gemaak het. Dit het ook na vore gebring dat daar vir beide beheerliggame en die plaaslike onderwysowerhede groot onsekerheid bestaan wat betref die omvang van hulle onderskeie magte.

2.4 WIE KWALIFISEER AS LID VAN 'N BEHEERLIGGAAM?

Die 1996 Skolewet (RSA, 1996c) vereis spesifieke kategorieë van persone vir verteenwoordiging op skoolbeheerliggame:

- Ouers van leerders by die skool. Hulle word verkies deur ouers van leerders by die betrokke skool deur 'n goed georganiseerde geheime stemproses.

- Opvoeders by die skool verkies deur opvoeders in diens by die betrokke skool.
- Nie-opvoeders by die skool verkies deur personeellede wat nie opvoeders is nie en in diens is by die betrokke skool.
- Leerders in die agste graad of hoër verkies deur die verteenwoordigende raad van leerders uit eie geledere.
- Die prinsipaal in sy of haar amptelike hoedanigheid.
- Sodanige lid of lede van die gemeenskap sonder stemreg (hoogstens ses lede) wat deur die beheerliggaam gekoöpteer kan word (RSA, 1996c:23.2).

2.5 WIE KWALIFISEER NIE AS LID VAN DIE BEHEERLIGGAAM?

Volgens die SA Skolewet (RSA, 1996c) is 'n kandidaat onbevoeg om as lid van 'n beheerliggaam verkies of aangestel te word indien hy of sy

- aan enige misdryf skuldig bevind is waarvoor hy of sy tot gevangenisstraf sonder die keuse van 'n boete gevonnis is, tensy algehele kwytskelding aan hom of haar verleen is of die termyn van sy of haar gevangenisstraf minstens drie jaar voor die datum van sy haar verkiesing verstryk het;
- 'n ongerehabiliteerde insolvent is;
- in die geval van 'n ouerlid, nie 'n kind as ingeskrewe leerder by die betrokke skool het nie.

2.6 SAMESTELLING VAN DIE BEHEERLIGGAAM

Die 1996-SA Skolewet (RSA, 1996c) lê dit in fyn besonderhede neer. Die aantal lede hang af van beide die tipe skool en die grootte:

- vyf tot sewe ouers (meerderheid)
- twee opvoeders
- een nie-opvoeder
- een prinsipaal (ex officio)
- leerdervertenwoordiger in die agste graad of hoër by die skool
- hoogstens ses gekoöpteerde lede

2.7 BEHEERLIGGAAMLEDE

2.7.1 Ouerlede

2.7.1.1 Die Nominasie- en verkiesingsproses

Om te kwalifiseer as ouerbeheerliggaamlid moet 'n ouer een of meer leerders op die register van die betrokke skool hê. Dit is die minimum vereiste soos gespesifiseer in die SA Skolewet (RSA, 1996c). Onder huidige wetgewing moet ouers wat graag op die beheerliggaam wil dien deur mede-ouers genomineer en verkies word. 'n Stemming is egter nodig indien die aantal genomineerde ouers die aantal posisies beskikbaar oorskry.

Uit inligting verkry uit gesprekke met ouerlede en ondervinding opgedoen as lid van 'n beheerliggaam het dit duidelik geword dat ouers voel dit is nie raadsaam om te wag om genader te word nie en het hulself beskikbaar te stel as lede van die beheerliggaam. Die gevoel van prinsipale daarenteen was dat ouers vooraf behoort uit te vind wat die situasie is, omdat daar miskien 'n vakature mag bestaan. 'n Goeie idee wat ook uit hierdie gesprekvoering voortgespruit het was om informeel navraag te doen (deur ouers) tydens besprekings met huidige bestuurslede, die prinsipaal, een van die onderwysers of met lede van die ouer-onderwyser-raad, indien daar een bestaan.

Die SA Skolewet (RSA, 1996c) beskryf nie in besonderhede hoe die lede van 'n beheerliggaam verkies moet word nie. Die Wet bepaal dat die Lid van die Uitvoerende Raad (LUR), deur kennisgewing in die provinsiale koerant, en met inagneming van die Skolewet en provinsiale wetgewing moet besluit hoe verkiesings moet plaasvind (Departement van Onderwys, 1997b:26). Aspekte wat tydens die verkiesingsprosedures in aanmerking geneem moet word, word dus voorgeskryf.

Sekere skole doen groot moeite om die prosedure te publiseer deur middel van kennisgewings, inligtingstukke, ens. Die ideaal van menige skole is om 'n ouervergadering byeen te roep waar ander ouers na kandidate kan luister en dan hulle stem uitbring. Hierdie aktiwiteit kan op 'n spesifieke aand plaasvind. Ouers wat hulself beskikbaar stel vir verkiesing, berei gewoonlik 'n kort verklaring voor: dit vorm

die basis van hul voorlegging indien stemming moet plaasvind. Die verklaring is gewoonlik kort en bevat slegs 'n oorsig van die ouer se belang by die skool.

Die prinsipaal kan enige bykomende inligting by kennisgewings insluit wat hy of sy nodig mag ag vir die gladde verloop van die verkiesing, soos byvoorbeeld die belangrikheid van ouerdeelname.

Verkiesing geskied deur middel van geheime stemming, georganiseer deur die plaaslike onderwysowerhede.

Elke ouer of wettige voog van een of meer leerders op die register van 'n skool ten tye van verkiesing van lede van 'n beheerliggaam vir sodanige skool, is geregtig om by sodanige verkiesing te stem en slegs sodanige ouers word tot die stemlokaal toegelaat. Hiervolgens moet ouers wat kwalifiseer 'n verklaringsvorm invul en by die stemlokaal inhandig.

Algemene standaarde, reëls en prosedure wat gevolg moet word tydens verkiesing word duidelik deur die Lid van die Uitvoerende Raad deur kennisgewing in die provinsiale koerant uiteengesit. Die beste voorbeeld is waar ouers genomineer en gesekondeer word deur mede-ouers. Elke kandidaat moet deur 'n stemgeregtigde voorgestel en deur 'n ander stemgeregtigde gesekondeer word. 'n Stemgeregtigde wat 'n kandidaat voorstel of sekondeer moet homself of haarself daarvan vergewis dat die kandidaat bevoeg is om as lid verkies te word. 'n Nominasievorm moet ten opsigte van elke kandidaat voltooi word. Hierdie vorms is voor die vergadering by die prinsipaal verkrygbaar en ook by die vergadering.

Die kiesbeampte bepaal die tydsduur vir die nominasie van kandidate tydens die nominasie-en-verkiesingsvergadering, en stel die vergadering daarvan in kennis. 'n Ouerkandidaat mag nie homself of haarself nomineer nie (Departement van Onderwys, 1997c:6).

2.7.1.2 Ouer-invloed

As kliënte van 'n opvoedkundige instansie het ouers verskillende verwagtinge van skole, alhoewel dit dikwels negatief van aard is. Ouers is dikwels sekerder oor wat hulle nie wil hê nie, as wat hulle wel wil hê. Baie hiervan het sy oorsprong in

onvertroudheid omdat verandering snel plaasvind en alle aspekte van die skool beïnvloed. Voorbeelde van hierdie veranderinge in primêre skole is die instelling van nuwe lees-skemas, nuwe Wiskunde-skemas en Rekenaargeletterdheid. In sekondêre skole, bykomend tot hierdie veranderinge, is daar nou 'n beweging na vakke soos Tegnologie en Opvoeding vir Vrede.

As verbruikers is dit van die allergrootste belang dat ouers effektief betrokke raak by die skool se beleidsvorming. Ouers het 'n betekenisvolle aandeel in die welvaart van die skool en hulle wense moet ten volle in ag geneem word (Harding, 1987:74). Die SA Skolewet (RSA, 1996c) maak dit duidelik dat leerders opgevoed moet word volgens die wense van hulle ouers.

Die rol van ouerlede van die beheerliggaam is om die sienswyse van ouers, veral by formele vergaderings, te verteenwoordig. Ouerlede het presies dieselfde status as ander lede. Die reg van voorsitter of voorsitsterskap word ook aan 'n ouerlid opgedra. Die voorsitter moet 'n ouer wees wat nie by die skool in diens is nie (Departement van Onderwys, 1998:20).

Sodra 'n ouer as lid verkies word, is dit sy/haar verantwoordelikheid om uit te vind wat die opvattinge van ouers oor 'n verskeidenheid kwessies is. Dit openbaar dat daar 'n behoefte bestaan om te weet wat ander mense dink, wat hulle opinies en sienswyses is. Dit is dus belangrik dat die ouerlid sy eie idees en opinies opper, want daar word selde konsensus bereik oor opvoedkundige kwessies (Harding, 1987:75).

Dit is die vanselfsprekende verpligting van die ouerlid om die opvattinge van ouers in berekening te bring wanneer sy eie bydrae gelewer word of wanneer hy 'n eie oordeel moet uitoefen.

2.7.1.3 Ouerlede as skakel tussen die beheerliggaam en die gemeenskap

Ouerlede word dikwels gekies deur 'n groep ouers en baie van hulle het dikwels min kennis van hul genomineerde kandidaat. Dit is dus raadsaam vir ouerlede om hulself bekend te stel aan hul kiesers, want daar is geen nut daarin om ouerlede te hê wat nie bekend is aan die ander ouers nie.

Dit is van groot nut vir ouerlede om onder hul "gemeente" rond te gaan en hulleself in te stel daarop om simpatiek te luister na opinies wat in konflik is met hul eie. Ouerlede wat slegs vir hulself of vir die voordeel van hul kinders optree, raak in onguns. 'n Ouerlid wat weer in die belang van net een groep optree, sal by implikasie in onguns verval by die ander groepe. 'n Ander belangrike punt om te onthou wanneer ouers se versoeke voorgelê word, is dat dit soms baie maklik is om slegs die sienswyses van jou eie vriendekring te rapporteer. Ouerlede moet seker maak dat hulle alle seksies van die gemeenskap verteenwoordig en nie net hulle eie persoonlike vriende nie. Dit is dikwels wenslik vir ouerlede om ander ouers in hul werksaamhede te betrek voor die tyd, in plaas van om hul slegs daarna in te lig.

Die ouerlede is die mondstuk van die gemeenskap, maar staan ook in 'n vertrouensposisie teenoor die skool. Die SA Skolewet (RSA, 1996c) het dus ruimte gelaat (deur groter ouerverteenwoordiging) vir aktiewe gemeenskapsbetrokkenheid wat betref die ontwikkeling en bestuur van die skool. Ouerlede help die gemeenskap wat hul verteenwoordig, en in die laaste instansie moet daar verantwoording gedoen word aan die persone wat hulle verkies het. Ouerlede in die beheerliggaam word dikwels beskou as die bewaarders van effektiwiteit en doeltreffendheid, met die besorgdheid oor die spesifieke gemeenskap en skool wat hul bestuur (Deem *et al.*, 1994:27).

2.7.1.4 Ouerbeheerliggaamlade as die meerderheid

Die samestelling van die beheerliggaam is 'n duidelike fokus van ondersoek vir daardie persone wat op soek is na verandering. Die Skolewet van 1996 spreek die vraag aan oor wíé moet beheer voordat dit groepe of individuele beheerliggame aanspreek. Groot klem word gelê op die getalle en balans tussen die verskillende kategorieë van beheerliggaamlade met die doel om te verseker dat die kollektiewe ouerstem potensieel die luidste is op die beheerliggaam.

Die Hunterverslag (RSA, 1995b:53) se erkenning van ouerrege word weerspieël in die aanbevole samestelling van 'n openbare skool se beheerliggaam (waar die ouerkorps numeries die sterkste moet wees) en in die bevoegdhede van daardie beheerliggaam. Hierdie komitee onderskryf die stelling in die volgende uittreksel uit die Witskrif: "Ouers of voogde dra die primêre verantwoordelikheid vir die onderwys

van hulle kinders, en het die reg om deur die staatsowerhede geraadpleeg te word oor die vorm wat onderwys moet aanneem en om deel te neem aan die beheer daarvan" (RSA, 1995b:52).

Die breë voorstelle saamgevat in die SA Skolewet oor die ouermeerderheid mag wees om te dien as 'n positiewe aansporing vir die ouers as 'n groep om pligte te vervul en verantwoordelikhede wat met doeltreffende spanwerk gepaardgaan, te aanvaar. Du Preez en Grobler (1998:31) sien ouers as die sleutelfaktor in die proses om 'n gunstige grondslag vir geslaagde onderrig van die leerder te lê.

Die gevoel van Sallis (1988:135) is dat die bepalings om ouerlede as meerderheid op beheerliggame te hê deur wetgewing te bevoordeel, direk lei tot effektiwiteit in skole.

Basson en Smith (1991:134) soos aangehaal deur Du Preez en Grobler (1998:30) stipuleer dat doeltreffende ouerbetrokkenheid in skoolbestuur egter nie oornag teweeggebring word nie. Hulle is van mening dat dit 'n langsame proses is, wat toewyding en deursettingsvermoë van alle betrokkenes verg. Volgens Marais (1988:172) soos aangehaal deur Greybe (1997:4) het hierdie meerderheidsbepaling sy oorsprong in die feit dat ouers as die eerste en natuurlike opvoeders 'n bepaalde seggenskap het oor die onderwys wat hulle kinders ontvang.

2.7.2 Opvoederlede

2.7.2.1 Die Nominasie- en verkiesingsproses

Die nominasie- en verkiesingsprosedures is min of meer dieselfde vir ouers, opvoeders en nie-onderwyspersoneel (Departement van Onderwys, 1998a:14). Die kiesbeampte bepaal in oorleg met die prinsipaal 'n datum, tyd en plek vir 'n nominasie- en verkiesingsvergadering van opvoederlede binne vyf dae nadat die ouerlede verkies is. Opvoeders op die diensstaat van 'n skool kan opvoederkandidate nomineer deur 'n nominasievorm wat behoorlik deur die voorsteller, sekondant en opvoederkandidaat voltooi is, by die kiesbeampte in te dien. Tydens stemming bring elke opvoeder sy of haar stem uit deur middel van 'n goedgekeurde stembrief. Die twee opvoederkandidate op wie die meeste stemme

uitgebring is, word deur die kiesbeampte as verkose verklaar (Departement van Onderwys, 1997c:11).

2.7.2.2 Professionele advies

Opvoederlede verskaf professionele en gespesialiseerde advies. Die voordeel is verder dat hulle die daaglikse klaskamerprobleme onder die aandag van die beheerliggaam kan bring. As verkose lede wat hulle kollegas verteenwoordig, moet die aard van hul rol in aanmerking geneem word. Word daar van hulle verwag om afgevaardigdes te wees, d.i. om slegs die sieninge van hulle mede-kollegas te verwoord óf om verteenwoordigers te wees en die algemene opvattinge, eie sienswyse, sowel as dié van ander kollegas oor te dra? Die antwoord lê miskien in die waarde van die rol van opvoederlede, d.i. hul verteenwoordigende aard wat die uitdrukking van 'n wye reeks sienswyses in plaas van 'n enkele sienswyse in die hand werk (Harding, 1987:78).

Opvoederlede as groot "aandeelhouders" in die skool (Harding, 1987:75), bring 'n groot aantal positiewe voordele tot die beheerliggaam, wat insluit: 'n gedetailleerde, gangbare kennis van die daaglikse skoollewe; 'n bewustheid van die probleme wat die skool tans konfronteer; 'n verskeidenheid professionele opinies van die onderwyserkollegas wat hulle verteenwoordig; 'n direkte kommunikasienetwerk tussen die beheerliggaam en die ander lede van die personeel; professionele advies wanneer benodig, byvoorbeeld oor kurrikulumkwessies en informasie oor die ontwikkelingsbehoefte van die onderwyspersoneel. Onderwysers, uit die aard van hul professie, moet deelneem aan die stel van doelwitte en grense, omdat hulle die primêre herleiers is van beleidsbesluite. Dit is volgens hierdie doelwitte en grense waarbinne 'n inrigting streef om te werk vir die oordrag van kennis en vaardighede aan leerders (Raggatt, 1978:45). Die kurrikulum word gesien as die "kern van die onderwysproses" en die verantwoordelikheid daarvan behoort onomwonde aan die prinsipaal en onderwysers gegee word (Raggatt, 1978:65).

Die opvoederlede het 'n verantwoordelikheid om uit te vind wat die sienswyses van die personeellede is, veral as daar enige omstrede aangeleenthede op die agenda verskyn. Dit is ook hul plig om 'n effektiewe stelsel van terugvoering te formuleer sodat elkeen te alle tye deeglik ingelig is. Dit is veral van uiterse belang dat

onderwysers vertrouwd moet raak met die werksaamhede van die nuwe beheerliggaam.

Terugvoering aan kollegas is soms 'n baie sensitiewe saak, veral as besprekings tydens beheerliggaamvergaderings spesifieke verwysing na een of ander individuele onderwyser, leerder of hul families ingesluit het. Kollegas, in die algemeen, verwag dat hul verteenwoordigers op die beheerliggaam breedvoerig moet uitbrei oor stellings saamgevat in die notule. Dit is dikwels moeilik om te bepaal waar om die lyn te trek. Een van die eienskappe van 'n goeie lid van 'n beheerliggaam is om in staat te wees om dinge wat vertroulik is, te respekteer (Departement van Onderwys, 1998a:17). Nietemin, indien opvoederlede onseker voel oor die graad van vertroulikheid wat vereis word oor sekere items wat in die notule moet verskyn, sal dit wenslik wees om die voorsitter se leiding in die verband te vra voor die einde van die vergadering.

2.7.2.3 *Opvoederlede as skakel tussen die beheerliggaam en die personeel*

Onderwyserlidmaatskap op die beheerliggaam is 'n gemengde seëning, veral ten opsigte van die lid se taak om verantwoording te verseker. Die onderwysers kan hulself in 'n ongemaklike posisie bevind, want hul moet deel vorm van 'n span soos al die ander lede, maar hul is onontkombaar ook werknemers van die plaaslike onderwysowerheid. Dikwels kan hierdie posisie dit laat lyk of hulle partydig is vir hulle kollegas, veral wanneer items aangaande opvoeding in die kollig kom (Wragg & Partington, 1989:62).

Opvoederlede deel met ouers sekere verantwoordelikhede wat gepaard gaan met die veeleisende rol van bestuur. Omdat hulle ook gekose lede is, het hulle ook "kiesers" wat hulle moet verteenwoordig. Hulle eie kollegas verwag dat hulle sieninge goed verteenwoordig word en dat hulle geraadpleeg moet word ten opsigte van belangrike sake. Opvoederlede kan in sekere gevalle onder druk verkeer om net sekere sienswyses oor te dra. As hulle unielede of verteenwoordigers is, kan daar ook van hulle verwag word om die uniestandpunte oor te dra. Dit plaas hul dus in die posisie van 'n tweerigting-kommunikasiekanaal (Beckett *et al.*, 1991:22). Enige opvoeder wat homself of haarself beskikbaar stel as lid van 'n beheerliggaam moet

uit die staanspoor duidelikheid hê oor die eise van so 'n rol, want aan die einde behoort die opvoederlid sy of haar eie opinies te formuleer en daarvolgens te stem.

Daar word ook van die opvoederlede verwag om konfidensialiteit te respekteer en om te probeer om die sieninge van al hul kollegas te verkry ten opsigte van belangrike kwessies en nie slegs die sieninge van persoonlike vriende of dié met soortgelyke denke nie.

Opvoederlede mag ook moeite ondervind ten opsigte van hul verhouding met die prinsipaal, beide binne en buite vergaderings. Is dit professioneel aanvaarbaar om openlik met die prinsipaal te verskil in debat? Is dit aanvaarbaar om sekere kwessies wat die prinsipaal graag wil hê konfidensieel moet bly, onder die beheerliggaam se aandag te bring? Hoe kan die opvoederlid sy/haar rol van junior werknemer tot gelyke bestuurslid verander? Is hulle diensgebonde om te verseker dat die beheerliggaam kennis dra van die sienswyse van die personeel al is hierdie sieninge in direkte opposisie met dié van die prinsipaal? (Beckett, 1991:23).

Dit blyk duidelik uit die bogenoemde vrae te wees dat die onderwyser voor 'n magdom beroepspesifieke eise gestel word en dat sy/haar persoonlikheid in hierdie verband 'n definitiewe rol speel in sy/haar beoordelings (Kok *et al.*, 1999:94). Demokratiese bestuur verwag van onderwysers om "'n stem" te hê en uit te bring. Fleisch en Smith (1999:4) aangehaal deur Beckmann en Blom (2000:2) definieer dit as 'n reg, verleen deur die wet, om deel te neem aan die besluitnemingsprosesse in die onderwys. Verdraagsaamheid en respek vir ander is beginsels inkorporeer in demokrasie, so ook die geloof in die eer en waardigheid van individue en die waarde van hul uitdrukking en deelname (Beckmann & Blom, 2000:2).

Indien onderwysers nie as gelyke vennote in skoolontwikkeling aanvaar word nie, kan die gevaar bestaan dat daar 'n teenstrydige, eerder as 'n samewerkende verhouding sal ontwikkel tussen beheer en skoolbestuur (Karlsson & Pampallis, 1995:135). Opvoederlede moet verantwoording doen aan hulle konstituante (ander opvoederlede) en verantwoordbaarheid vereis outoriteit ten einde uitgevoer te word (Kogan, 1986:30). In hierdie verband voel Mitchell, Sackney en Walker (in Leithwood, Leonard & Scharratt, 1998:268) dat onderwysers eerder as 'n "ekstensiewe professionalis" as 'n "ingeperkte professionalis" gesien behoort te

word. Lello (in Macpherson, 1996:56) argumenteer dat verantwoording, vrywillig of verpligtende terugvoering aan ander persone behels, en dit beteken om 'n morele pligsgetrouheid of morele aanspreeklikheid te openbaar in wat jy doen. Dit sluit in om verantwoording te doen aan persone wat jou junior of senior is.

In bogenoemde gevalle het beide die prinsipaal en die voorsitter van die beheerliggaam 'n belangrike rol te vervul om te verseker dat geen lid in die verleentheid gestel sal word nie. Beide moet verseker dat hulle toeganklik is vir opvoederlede sodat onbeduidende moeilikhede buite die vergadering uitsorteer word en vername geskille eerlik en openlik vooruit bespreek word (Beckett, 1991:23).

Die opvoederlede behoort nie in die situasie geplaas te word waar hulle voel dat blinde onwrikbare lojaliteit deur die prinsipaal geëis word (ongeach hulle eie sieninge), en dat enige geringe afwyking as 'n ernstige verbreking van professionele etiket beskou word nie. Aan die anderkant behoort die opvoederlede nie daarop uit te wees om die prinsipaal opsetlik in die verleentheid te stel nie of om oorwinnings in die beheerliggaam te behaal wat hul in personeelvergaderings nie kon slaag nie (Wragg & Partington, 1989:63). Waar verhoudings goed is, sal prinsipale en opvoederlede opregte verskille in sienswyse, waaraan eerlik en redelik uiting gegee word, respekteer. In die praktyk is prinsipale en opvoederlede in die meeste gevalle in ooreenstemming ten opsigte van kwessies en in baie gevalle in staat om mekaar waardevolle ondersteuning in hulle werk as beheerliggaamlede te bied.

2.7.3 Die prinsipaal as beheerliggaamlid

Die prinsipaal het die reg om te kies om 'n lid van die beheerliggaam te wees of nie, uit hoofde van sy amp; dit staan bekend as *ex officio*-lidmaatskap. Die prinsipaal het die opsie om 'n persoon te nomineer om as sy of haar verteenwoordiger op te tree op die beheerliggaam, omdat eersgenoemde in elk geval die reg besit om enige vergadering by te woon en dit toe te spreek. Prinsipale se besluit om lid van die beheerliggaam te wees of nie, is uiters kontroversieel. Party hoofde glo dat hulle 'n groter kans het om die beheerliggaam te beïnvloed indien hulle optree as onafhanklike professionele adviseurs (Harding, 1998:79). Daar is ook die gevoel dat dit 'n meer gepaste professionele verhouding teweeg bring. Ander argumenteer dat

dit nie moontlik is om verantwoordbaar te wees aan 'n liggaam waarvan jy deel vorm nie - dit is onmoontlik om hoof-uitvoerende beampte sowel as amptelike lid te wees.

Uit informele gesprekke is dit duidelik dat die meerderheid beheerliggaamlede voel dat dit onmoontlik is om te vra vir 'n volledige, werkende, geloofwaardige vennootskap met ander bestuurslede indien die prinsipaal nie bereid is om die vennootskap binne te gaan as gelykwaardige lid nie en, dat prinsipale nie beheerliggaamlede se vertrouwe kan verwag as hulle nie bereid is om hul verantwoordelikhede te deel nie. Baie het ook gevoel dat die besluite wat beheerliggaamlede tans neem so kritiek is vir die toekoms van die skool dat die prinsipaal deel moet hê aan besluitneming. Die vraag is: "Sal 'n prinsipaal homself of haarself kan vergewe indien 'n verkeerde besluit oor 'n kritieke saak geneem word tydens 'n stemming waarvan hy of sy nie deel was nie?"

Prinsipale sal die besluit neem gebaseer op hul siening van watter opsie vir hulle die beste werksverhouding met hul skool se beheerliggaamlede teweeg bring. Wat ook al die keuse, kommunikasie is die sleutel en die verhouding tussen prinsipale en beheerliggaamlede sal verbeter indien prinsipale in staat is om hul logika agter hul keuse van "nie deelname" te kan verduidelik (Beckett, 1991:28).

Volgens die SA Skolewet (RSA, 1996c) vorm die prinsipaal, in sy of haar amptelike hoedanigheid as hoof van die betrokke instituut, deel van die beheerliggaam. Hy of sy is 'n *ex officio*-lid, d.w.s. die prinsipaal van die skool is die enigste lid van die beheerliggaam wat nie verkies of aangestel word nie. Hy of sy is 'n outomatiese lid (Departement van Onderwys, 1998a:12). Die hoof van die instituut het 'n vername rol te speel in die beheerliggaam. Swak verhoudinge tussen die prinsipaal en die beheerliggaam kan die verloop van die hele skool affekteer, want die prinsipaal se houding is 'n belangrike determinant van die beheerliggaam se werkverrigtinge, magte en ontwikkeling.

Daar is die bewering (Kogan,1984:80) dat die vooruitgang van die beheerliggaam nou verwant is aan die prinsipaal se houding. Indien prinsipale besorgd is, soos hulle behoort te wees, met wat genoem kan word die tweede-orde taak van die skool (die opvoeding van die publiek, insluitend ouers, wie se houding teenoor onderwys en die betrokke skool soveel verskil maak ten opsigte van die vordering en

welsyn van die skool) sal hulle die versterking van die beheerliggaam se bevoegdheid as deel van hul opvoedingstaak beskou (Kogan, 1984:72). Die prinsipaal is in 'n unieke posisie en tesame met die beheerliggaam verpersoonlik hulle 'n maatstaf van gemeenskap se besorgdheid oor die welsyn van die skool asook die afbreek van versperrings tussen die professionele voorsieners en die ontvangers van opvoedkundige dienste.

Die prinsipaal is as lid van die beheerliggaam verantwoordelik vir die formulering en implementering van beleid. Hy of sy moet ook die skool bestuur en die kurrikulum van die skool organiseer binne die raamwerk deur die beheerliggaam uiteengesit. Die prinsipaal verskaf informasie en advies aan die beheerliggaam om laasgenoemde te help verstaan hoe die skool vaar. Die beheerliggaam respekteer die infomasie en advies en gebruik dit volgens hul diskresie (CIE, 1997:7).

Die verslag opgestel deur die prinsipaal vorm die essensie van die vergaderings; dit is die formele geleentheid waar prinsipale rekenskap gee as bestuurder en beheerliggaamlede hul verantwoordelikheid as toesighouers oor die werkverrigtinge en kurrikulum van die skool vervul (Burgess & Sofar, 1978:26). Die prinsipaal se verslag word dikwels as 'n belangrike deel van vergaderings beskou, want ander lede is afhanklik van hom/haar om hulle op hoogte te hou van opvoedkundige gebeure. Meeste beheerliggame kyk na die prinsipaal vir duidelike leiding oor enige opvoedkundige kwessie. In baie gevalle word verwag van die prinsipaal om nie te verdedigend te wees en lede te verhoed om deurdringende vrae te vra nie. Die balans tussen die prinsipaal, aangestel om die frontlinie-verantwoordelikheid vir die bestuur van die skool te aanvaar, en die beheerliggaamlede belas met sekere verantwoordelikhede en belang by die skool in die algemeen, is miskien die moeilikste om te handhaaf, maar baie prinsipale het dit verrig tot die tevredenheid van almal, sonder die nodigheid van 'n ingewikkelde reëlboek of afgebakende prosedures (Wragg & Partington, 1989:65).

2.7.3.1 Verantwoordelikhede van die prinsipaal en beheerliggaam in die demokratiese stelsel

Die Departement van Onderwys (1998a:44) sien beheer as '... die daad van beheer'. Dit beteken om 'n organisasie te 'lei' of 'om daaraan rigting te gee'. Die

beheerliggaam het die oorhoofse verantwoordelikheid vir die skool omdat hy moet seker maak dat alles wat in die Skolewet staan, uitgevoer word, dat beleidsrigtings behoorlik geformuleer is en dat die skool se terrein, geboue en fondse behoorlik geadministreer word en van rekenskap gegee kan word (Departement van Onderwys, 1998a:44).

Skoolbeheer, wat die beheerliggaam se werksaamhede betref, beteken die bepaling van die beleid en reëls waarvolgens die skool georganiseer en beheer moet word. Dit sluit in om te verseker dat daardie beleid en reëls doeltreffend, ooreenkomstig die wet en die begroting van die skool uitgevoer en toegepas moet word (Departement van Onderwys, 1997b:11).

Professionele bestuur beteken die dag-tot-dag administrasie en organisasie van onderrig en leer by die skool en die verrigtinge van die departementele verantwoordelikhede wat volgens wet voorgeskryf word. Dit sluit in al die bedrywighede wat onderrig en leer ondersteun (Departement van Onderwys, 1997b:11). Die prinsipaal is verantwoordelik vir die dag-tot-dag bestuur van die skool en om toe te sien dat die 'riglyne' en 'reëls' wat deur die beheerliggaam gemaak word, behoorlik uitgevoer word (Departement van Onderwys, 1998a:44).

Die prinsipaal en die beheerliggaam ondersteun mekaar in 'n goeie werksverhouding. Alhoewel hulle verskillende take het, word daar ondervind dat hul verantwoordelikhede in baie gevalle oorvleuel. Die prinsipaal se professionele kundigheid is baie waardevol vir die beheerliggaam en die sekerheid oor wie wat doen, sal die prinsipaal en die beheerliggaam help om effektief saam te werk (Departement van Onderwys, 1998a:44).

Die beheerliggaam is verantwoordelik vir die bepaling van die doelwitte en algehele funksionering van die skool en dit sluit in die besluite, in oorleg met die prinsipaal, oor hoe om die standaard van onderwys te handhaaf en te verbeter (CIE, 1997:7).

Tabel 2.1: Die Verskil tussen beheer en professionele bestuur

BEHEERLIGGAAM	PRINSIPAAAL
Beheer	Professionele bestuur
1. Verseker dat die riglyne soos saamgevat in die Skolewet behoorlik uitgevoer word.	1. Fokus op die professionele bestuur van die skool.
2. Verseker dat skoolbeleidsrigtings behoorlik geformuleer is.	2. Maak voorstelle rondom die opvoedkundige karakter en ontwikkeling van die skool.
3. Beheer die skool se eiendom, geboue en terrein, en verseker dat fondse behoorlik geadministreer word.	3. Formuleer beleidsrigtings vir die bedryf van die skool in oorleg met die beheerliggaam.
4. Verseker dat rekenskap oor aktiwiteite gegee kan word.	4. Voorsien inligting en advies aan die beheerliggaam.
5. Ondersteun die prinsipaal, opvoeders en ander personeel in die verrigting van hul professionele werksaamhede.	5. Lewer minstens een keer per kwartaal verslag aan die beheerliggaam.
6. Bevorder die beste belange van die skool.	6. Implementeer beleid wat deur die beheerliggaam ontwikkel word.

Tabel aangepas uit Handleiding by die SA Skolewet (1997b:14) en Eerste Stappe (Departement van Onderwys 1998a:44).

2.7.4 Gekoöpteerde lede en gemeenskapslede

Die beheerliggaam van 'n gewone openbare skool wat onderwys verskaf aan leerders met spesiale onderwysbehoefte moet, waar prakties moontlik, 'n persoon of persone met kundigheid koöpteer ten aansien van die spesiale onderwysbehoefte van sodanige leerders (RSA, 1996c). Volgens hierdie wet kan 'n beheerliggaam ook 'n lid of lede van die gemeenskap koöpteer om behulpsaam te wees met die verrigting van sy werksaamhede. Indien 'n skool op private eiendom geleë is, kan die beheerliggaam ook die eienaar van daardie eiendom of 'n verteenwoordiger van die eienaar koöpteer. Hierdie lede het nie stemreg op die beheerliggaam nie (Departement van Onderwys, 1997b:25).

Die getal lede uit die gemeenskap wat as gevolg van hul kundigheid deur die beheerliggaam gekoöpteer word, mag nie die maksimum van ses oorskry nie

(Departement van Onderwys, 1997c:2). Hierdie handleiding stipuleer ook dat wanneer 'n toevallige vakature ontstaan, die beheerliggaam by sy eersvolgende vergadering so 'n vakature by wyse van koöptering moet vul. 'n Lid of lede wat dienooreenkomstig aangestel of gekoöpteer is, beklee sy/haar ampstermyn van sy/haar voorganger en wanneer 'n lid gekoöpteer word om so 'n vakature van 'n verkose lid te vul, het sodanige lid stemreg.

Gekoöpteerde lede mag byvoorbeeld beskik oor die nodige kennis en vaardighede op die gebied van finansies, industrie, godsdiens, boerdery, sosiale dienste, ens. Die voordeel is dat hierdie lede hulle kennis en ondervinding wat veral relevant vir die behoeftes van die skool sal wees, na die beheerliggaam sal bring. Dit is dus belangrik dat hierdie lede hul sterkpunte tot voordeel van die skool sal gebruik. Hulle het volle lidmaatskapreg en aanstellingsmag/aanstellingsbevoegdheid vir die volle ampstermyn van die nuwe beheerliggaam of vir slegs 'n vasgestelde tydperk (Harding, 1987:79).

2.7.4.1 Voordele van gekoöpteerde lede

Sekere beheerliggaamlede word verwerf omdat hulle 'n spesiale rol in die gemeenskap speel. Hulle mag byvoorbeeld ondervinding hê van die sakewêreld, die kerk, boerderybedryf of sosiale dienste. Hulle kan 'n dimensie aan die beheerliggaam verleen wat ander lede nie geredelik kan doen nie. Dit is egter belangrik dat hulle hulle vaardighede en kennis tot die voordeel van die skool gebruik, want dit is nutteloos indien 'n gekoöpteerde lid geen belangstelling toon of slegs vir vergaderings opdaag om tydverkwistende vooroordele oor die onderwys te lug. Aan die ander kant kan 'n persoon wat bande met die sakewêreld het, as adviseer oor geboue kan optree, kennis dra van finansiële aangeleenthede of van verwante beroepe, 'n juweel vir die beheerliggaam wees (Wragg & Partington, 1989:67).

Gekoöpteerde lede verteenwoordig geen spesifieke groep soos in die geval van ouer- en opvoederlede nie, en hoef gevolglik nie die opinies van ander in beheerliggaamvergaderings te weergee nie; nog minder hoef hulle terugvoering te verskaf aan enige belangegroep. Daar word van hierdie lede verwag om soveel as moontlik uit te vind oor die skool en enige spesiale belangstellings of probleme.

Dieselfde beginsel van konfidensialiteit is van toepassing in die geval van gekoöpteerde lede. Die koöptering van bestuurslede dien om die lidmaatskap van die beheerliggaam te verbreed en sal addisionele geleenthede verskaf, wat deur die regering hoop vryelik gebruik sal word om die industriële en kommersiële sektor met die werk van skole te assosieer (Harding, 1987:80).

2.8 SKOOLBEHEERLIGGAAM EN DIE POLITIEKE-ADMINISTRATIEWE STELSEL

Die veronderstelling, onderliggend aan die konsep van politieke-administratiewe stelsel, is 'n netwerk van 'n verskeidenheid organisasies en groepe, waarvan elk 'n verskillende funksie in die beheer van plaaslike onderwysvoorsiening vervul. As gevolg van gemeenskaplike besorgdheid oor onderwys is daar interaksie eerder as formele verhoudinge tussen hulle. Alhoewel elke instansie oor sy eie verwysingsraamwerk beskik, is daar 'n tendens van oorvleueling tussen die funksies wat verrig word. Instansies raak dus interafhanklik van mekaar, met die potensiaal vir konflik of meningsverskil binne die stelsel van onderhandeling.

Op die vlak van plaaslike onderwysstelsels is daar die onderskeiding tussen die verantwoordelikheid van die plaaslike onderwysowerhede en die sterkte van die skool as 'n vername instansie. Die implikasie hiervan op onderwys is dat onderwysaangeleenthede, soos die kurrikulum en die organisasie van onderrig, primêr die voorreg van die skool is. Tog beskik die skool nie oor onbeperkte outonomie nie, want skole handhaaf formele verhoudings met die plaaslike onderwysowerhede vir die verkryging van hulpbronne. In formele terme het die onderwysdepartement die spesifieke taak om die finansiële vlak en toekenning van fondse tussen skole, geboue, ontwikkelings en die vasstelling van personeel-diensstate te bepaal. Sy rol is dus om 'n koherente reeks van onderwysfasiliteite te verskaf in sy area en indien nodig, om beleidsontwikkeling te inisieer.

Die onderwysdepartement is ook deel van die plaaslike regering met sy eie kieserskorps en onderworpe aan die beheer van die politieke stelsel; sy outonomie is nie onbeperk nie en die departement moet ook meeding met ander dienste om nuwe beleidsrigting en finansiering te verseker.

Die onderwysdepartement staan ook in verhouding tot die nasionale regering en word verplig om nasionale onderwysbeleidspunte te implementeer. Vir die plaaslike onderwysowerheid is daar die vraag van balans tussen die behoefte om institusionele outonomie te handhaaf en te verhoog en die behoefte om verantwoording aan die publiek te verseker.

Binne die politieke-administratiewe stelsel het beheerliggame 'n plek tussen die plaaslike onderwysowerhede en die skoolvlak. Hierdie posisie is onvermydelik onderworpe aan die patroon van interaksie in die stelsel. Die beheerliggaam se rol word tot 'n groot mate bepaal deur die struktuur van mag. Skoolbeheerliggame is dus met sekere magte en gesag beklee om 'n raakpunt te verskaf waar die gesag van die individuele skool en die plaaslike onderwysowerheid in balans kan kom.

2.9 DIE BEHEERLIGGAAM-ONDERWYSDEPARTEMENT-VERHOUDING

In formele terme funksioneer die beheerliggaam nie slegs volgens die SA Skolewet nie, maar ook volgens reëls en regulasies uitgevaardig deur hul plaaslike onderwysdepartement. Eersgenoemde se bestaan en status moet deur die onderwysdepartement gekontroleer word. Die onderwysdepartement bepaal of skole oor hul eie beheerliggaam moet beskik en of 'n enkele beheerliggaam 'n groep skole moet dien. Binne in die struktuur bepaal die onderwysdepartement ook die funksies en kategorieë van bestuurslede.

Die plaaslike onderwysdepartement het, volgens Kogan (1984:28-32) 'n verskeidenheid sieninge oor die doel van skoolbeheerliggame:

- ***As tussenganger tussen die skool en die plaaslike onderwysdepartement:***

In hierdie verhouding plaas dit die beheerliggaam as 'n vorm van kontak tussen die onderwysdepartement en die skool. Volgens hierdie siening verskaf die beheerliggaam aan beide die onderwysamptenare en die raadslede die geleentheid om in voeling te wees met ontwikkelinge in die individuele skole. Die beheerliggaam konstitueer 'n kommunikasie-kanaal met die plaaslike onderwysdepartement en verskaf aan die skool 'n platform om sy belange te artikuleer. Deur hierdie skakel kan die skool op hoogte gehou word van beleidsvorme van die

onderwysdepartement asook verwagtinge van die res van die plaaslike onderwysowerheid.

- ***As 'n uitvoerende liggaam:***

In hierdie kapasiteit word van beheerliggame verwag om sekere statutêre funksies in skoolbeheer effektief en verantwoordelik te verrig. Die rasionaal vir delegasie van hierdie funksies aan beheerliggame is gebaseer op die kernwaardes van demokrasie, en deur besluitneming te desentraliseer, verseker dit dat besluite ooreenstemmend is met plaaslike behoeftes.

- ***As 'n forum vir plaaslike verantwoording:***

Volgens hierdie siening moet die beheerliggaam aan die plaaslike gemeenskap verantwoording doen oor die skool. Die veronderstelling is dat die beheerliggaam so saamgestel is sodat die sieninge van die plaaslike gemeenskap aan die skool bekend te maak. Die beheerliggaam dra die verskillende sienswyses oor aan die skool en bemiddel dialoog tussen die professionele personeel en die beheerliggaam. In hierdie opsig evalueer die beheerliggaam die skool of die plaaslike gemeenskap en wend 'n poging aan om albei vir hul aksies tot verantwoording te roep.

- ***As deel van die plaaslike konsulerende netwerk:***

Hiervolgens verskaf die beheerliggaam belangrike terugvoering aangaande voorgestelde beleidsvorminge aan die plaaslike onderwysowerheid. Dit is deel van die onderwysowerheid se netwerk van konsultasie wat formele en drukgroepe insluit. Omdat die beheerliggaam verskillende belangstellings verteenwoordig, dien dit as 'n alternatiewe roete om die gemeenskap se sienswyse aan die plaaslike onderwysowerheid bekend te maak.

- ***As 'n ondersteunende stelsel:***

Hiervolgens staan die beheerliggaam in 'n ondersteunende posisie vir die verskaffing van morele ondersteuning aan die skool en ander vorms van bystand soos byvoorbeeld relevante deskundighede aan die personeel. Die veronderstelling is dat die beheerliggaam sterk bande en lojaliteit aan die individuele skool sal

openbaar. 'n Variant van hierdie siening is dat daar ook van die beheerliggaam verwag mag word om ondersteuning aan die plaaslike onderwysowerheid te verskaf.

2.10 DIE SKOOL EN DIE BEHEERLIGGAAMVENNOOTSKAP

Na konsepte soos die politieke-administratiewe stelsel en die temas van belangegroep, die opvoedkundiges, mag, deelname en verteenwoordiging, bring dit ons by die skool en die beheerliggaam en die verhouding tussen hulle. Die skolewet stipuleer dat elke individuele skool onder beheer van 'n beheerliggaam staan. Hierdie liggaam is verantwoordelik vir die bepaling van beleid en regulasies waarvolgens die skool georganiseer en gekontroleer word. Dit beteken egter nie dat die beheerliggaam die skool op 'n dag-tot-dag basis bestuur nie. Hierdie vorm van professionele bestuur is die verantwoordelikheid van die prinsipaal met die verwagting dat laasgenoemde, soos gestipuleer deur die wet, die nodige hulp en bystand aan die beheerliggaam verleen in die uitvoering van hul pligte.

Die Skolewet stipuleer ook dat die beheerliggaam die prinsipaal, opvoedkundiges en ander personeel by die skool moet help en ondersteun in die uitvoering van hul professionele pligte. Daar word dus van elkeen verwag om hulle te vergewis van hulle onderskeie funksies en te verseker dat hulle nie met die pligte en verantwoordelikhede van ander inmeng nie (Departement van Onderwys, 1997b:13).

Die skool is 'n regspersoon met die wettige kapasiteit om funksies binne die raamwerk van die Skolewet uit te voer (Ngcongco & Chetty, 2000:75). 'n Skool word normaalweg gedefinieer as 'n inrigting waar leerders/kinders onderrig word. In die praktyk word 'n skool geassosieer met kinders (leerders), hul ouers, opvoeders (onderwysers), nie-opvoederpersoneel, geboue en ander fasiliteite (soos handboeke en rekenaars) gebruik vir die doel van opvoeding (Departement van Onderwys, 1999a:7). Die SA Skolewet beskou die skool egter as 'n regspersoon. Wetlik het die term "persoon" nie net betrekking op 'n mens nie, maar ook op 'n groep, instansie of vereniging wat 'n nuwe soort persoon (natuurlike persoon) vorm wat onafhanklik van sy lede bestaan. Voorbeelde van regspersone is maatskappye, banke, universiteite en openbare skole. 'n Openbare skool, as regspersoon, bestaan afsonderlik van die skoolgeboue, skoolgronde, leerders, opvoeders of ouers

van die skool. Dit beteken dat die skool regte en pligte op sy eie naam het asof hy 'n natuurlike persoon is en nie in die naam van die mense wat met die skool geassosieer word nie (Departement van Onderwys, 1997b:12).

Die SA Skolewet stel ook voor dat die skoolbeheerliggaam as 'n "regspersoon" erken word (Sayed & Carrim, 1997:94). Dit impliseer dat die beheerliggaam se magte en funksies gewaarborg en wetlik erken word. As regspersoon stel dit die skool in staat om te koop, verkoop, eiendom te huur of besit, kontrakte aan te gaan, beleggings te maak, te dagvaar of gedagvaar te word. Die skool voer hierdie aksie uit deur hul betrokke beheerliggaam (ingevolge die Skolewet), net soos 'n maatskappy deur sy direksie optree. Die beheerliggaam verteenwoordig die skool; dit het besluitnemingsmag aangaande die skool en dit mag die skool wetlik verbind. Wanneer die beheerliggaam 'n kontrak aangaan namens die skool, is dit die skool se verantwoordelikheid, deur sy betrokke beheerliggaam, om dit na te kom en nie individuele lede van die beheerliggaam nie (Departement van Onderwys, 1997b:12).

2.11 SAMEVATTEND

Die beheerliggaam is verantwoordelik vir die beheer van die skool, dit is die vasstelling van beleid en reëls waarvolgens die skool georganiseer, beheer en gekontroleer word. Die liggaam verteenwoordig die skool en sy gemeenskap en dit is hul verantwoordelikheid om te verseker dat die skool in die beste belang van alle belanghebbendes beheer word. Dit staan in 'n posisie van vertroue teenoor die skool en lede moet altyd die skool se belange bo hul eie stel.

Terwyl die prinsipaal die formele, wetlik uitvoerende beambte van die skool is, is hy ook verantwoordbaar aan die beheerliggaam vir die daaglikse bestuur en organisasie van die skool. Koöperatiewe bestuur is essensieel vir die suksesvolle funksionering van die skool. Die beheer van openbare skole verg nou aktiewe deelname van ouers, opvoeders, leerders, werkers en ander lede van die gemeenskap. Dit beteken dat al die betrokke partye, naamlik die ouers, opvoeders, leerders asook die nasionale en provinsiale wetgewers moet saamwerk en verantwoordelikheid aanvaar om in elke skool 'n leer- en onderwyskultuur te bevorder. Dit is dus die plig van alle rolspelers om pogings aan te wend om skole onder hul beheer te hervorm om nou en in die toekoms, vir hul gemeenskappe en

die land van diens te kan wees. Die toenemende betrokkenheid van beheerliggame lig die tendens van verantwoording in onderwys toe, veral teenoor die verbruikers daarvan, naamlik die ouers.

HOOFSTUK 3

MAGTE EN FUNKSIES VAN DIE BEHEERLIGGAAM

3.1 INLEIDING

Die beheerliggaam funksioneer ingevolge die bepalings van artikel 16 – 33 van die SA Skolewet, 1996 (RSA, 1996c) en die maatreëls wat daarkragtens uitgevaardig is. 'n Belangrike aspek van die SA Skolewet is die beginsel dat daar 'n vennootskap tussen alle betrokke partye wat 'n aandeel in opvoeding het, moet wees. In die besigheidswêreld beteken vennootskap dat 'n verskeidenheid mense, met 'n gemeenskaplike doelwit met mekaar saamwerk deur iets van waarde (byvoorbeeld geld, kundigheid, ensovoorts) tot die verhouding by te dra met die doel om 'n profyt te maak. Vennote mag verskillende rolle in die vennootskap verteenwoordig wat uiteindelik op 'n vorm van magsdeling uitloop. In die opvoedingsveld is die profyt 'n beter opvoeding vir alle leerders. Derhalwe moet alle betrokke partye in die opvoedingsarena hulle onderskeie verantwoordelikhede ten opsigte van organisasie, beheer en befondsing van skole aanvaar.

Die hoof funksie van die beheerliggaam is om beleidsbesluite en voorstelle te maak binne die reëls soos uiteengesit in die Maatreëls van die Wet. Hierdie maatreëls bepaal die magte van die beheerliggaam terwyl dit die totale verantwoordelikheid van die onderwysdepartement, om die karakter van die skool te bepaal, versterk.

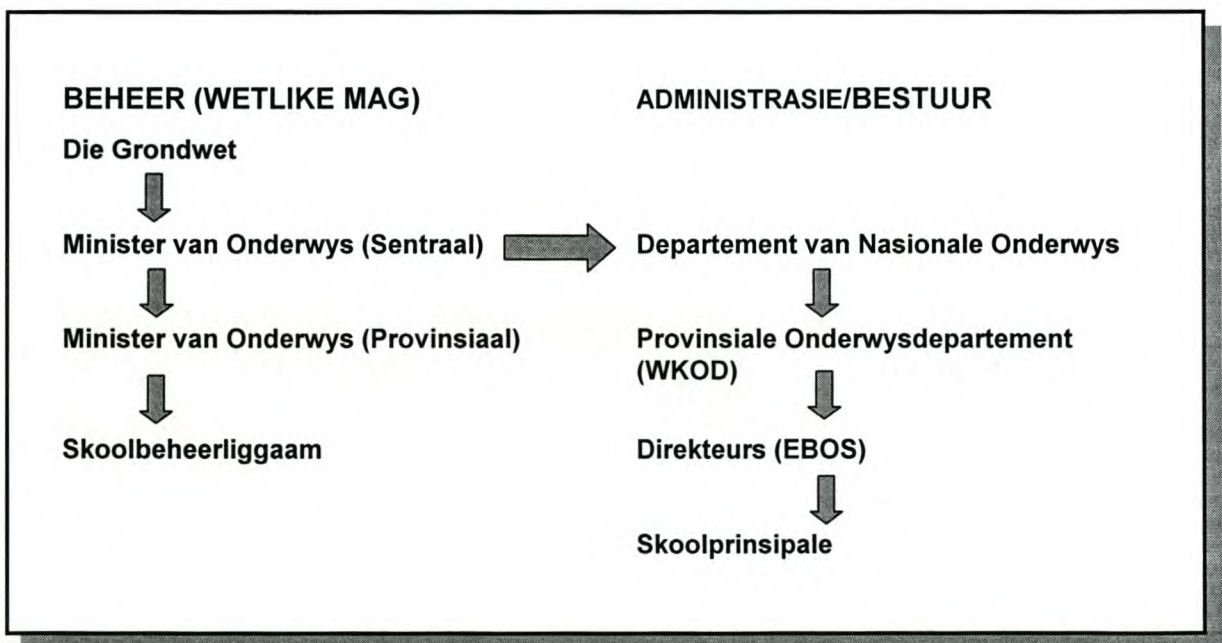
Hierdie hoofstuk plaas die fokus op die formele, wetlike raamwerk waarbinne die werksaamhede van die beheerliggaam val en die daaropvolgende afdelings konsentreer op spesifieke kwessies soos finansies, beleid, multikulturele onderwys, dissipline en die kurrikulum.

Die magte en funksies toegeken aan beheerliggame deur die SA Skolewet verteenwoordig 'n betekenisvolle desentralisasie van mag tot skoolvlak (Pampallis, 1998:168). Desentralisasie van hoofkantoor was gesien as die beste meganisme om effektiewe administrasie en professionele dienste te kon lewer. Dit sou beteken die

hertoewysing van administratiewe funksies aan streek- of areakantore, wat ook al die naaste dienspunte aan die skole sou wees (Departement van Onderwys, 1999b:3). Die SA Skolewet stel alle skole in staat om hul eie toekoms te bepaal deurdat funksies na hul afgewentel word en die nodige bemaatiging aan hulle verleen word om veel meer outonoom te word as wat ooit voorheen moontlik was. Die Desentralisasie-model is opgehef en die Skoolgebaseerde Bestuursmodel word as 'n haalbare alternatief vir die toekoms beskou (Departement van Onderwys, 1999b:6).

'n Diagrammatiese uiteensetting van die model en die interafhanklikheid van die verskillende rolspelers word in Figuur 3.1 uiteengesit.

Figuur 3.1: Diagrammatiese voorstelling van die interafhanklikheid van verskillende rolspelers



Hierdie desentralisasie het die potensiaal vir die groter demokratisering van skole voortgebring, met skoolgemeenskappe in die posisie om beheer oor verskeie aspekte van hul skool uit te oefen (Pampallis, 1998:169). Beheerliggame is op die oomblik in die unieke posisie om spesiale belangstelling in hulle betrokke skool te neem. Een van die essensiële rolle van die beheerliggaam is dus om die hoofkoers van ontwikkeling van die skool te bepaal, binne die raamwerk en maatreëls soos

deur die Onderwysdepartement, Skolewet en Grondwet uiteengesit, en in noukeurige samewerking met die prinsipaal.

3.2 WETLIKE BASIS VAN BEHEERLIGGAME

Die SA Skolewet maak voorsiening vir die stigting van beheerliggame met aansienlike magte. Behalwe die basiese aangewese funksies aan alle beheerliggame, maak die Skolewet ook voorsiening vir verskillende beheerliggame om verskillende magte en funksies te besit. Beheerliggame moet egter by hulle provinsiale onderwysdepartement aansoek doen voordat hierdie funksies aan hulle toegewys word (Pampallis, 1998:165).

As formele konstituerende liggame is beheerliggame bemaagtig om uitvoerende besluite wat wetlik bindend is, te neem, byvoorbeeld in die geval van die toelatingsbeleid of dissiplinêre prosedures, mits dit voldoen aan die vereistes van die maatreëls uiteengesit in die wet. Dit beteken dat die beheerliggame die potensiaal besit om 'n reeks aktiwiteite binne hul skool te beïnvloed in die opsig dat hulle nie net slegs advies verskaf en aanbevelings maak wat aanvaarbaar of nie aanvaarbaar is nie.

Daar bestaan egter gevalle waar die beheerliggame se besluite nie binne die wetlike raamwerk val nie en onder sulke omstandighede kan slegs voorstelle gemaak en advies verskaf word. Voorbeelde hiervan sluit in die vraag oor addisionele fondsinsameling, die samestelling van 'n werkskomitee oor skoolgeboue en fasiliteite. Wat ook al die aard van besluitneming deur die beheerliggame onderneem, is dit noodsaaklik dat dit binne die raamwerk van die wet moet geskied. Dit is egter ook noodsaaklik dat die beheerliggame 'n onafhanklike siening handhaaf en nie slegs in 'n rubberstempelkapasiteit funksioneer nie.

3.3 BEPERKING VAN MAGTE

Beheerliggame kan nie net doen wat hulle wil nie. Ongelukkig is die werklike aard van hul magte en funksies onduidelik. Die maatreëls uiteengesit in die Wet is in menige gevalle oop vir interpretasie en as gevolg hiervan sukkel lede van beheerliggame om hul magte te verstaan. Hierdie is 'n ontdekking wat aan die lig gekom tydens werkswinkels georganiseer vir beheerliggame deur die

onderwysdepartement. Terwyl dit moontlik is om 'n lys van formele funksies en magte van beheerliggame te produseer, is dit in werklikheid ver van volledig. Dit is egter omdat maatreëls in wettige dokumente vervat en interpretasie van die presiese betekenis daarvan vereis word. Beheerliggame moet deur middel van konsultasie met die Onderwysdepartement en die prinsipaal daar deurwerk. Wat ook al die pogings aangewend om magte en funksies van beheerliggame te wysig ten einde dit te versterk, is daar altyd die element van onsekerheid oor waar magte begin en eindig.

Interpretasie van enige wetgewing is hoofsaaklik afhanklik van die presedent geskep deur geskiedkundige gevalle. Selfs in sulke gevalle moet elke individuele saak volgens sy eie unieke omstandighede beoordeel word. Dit kom dus daarop neer dat, wat bestuurlede kan en nie kan doen nie en die magte waaroor hul beskik of nie beskik nie, hoofsaaklik afhang van die individuele situasie.

3.4 FUNKSIES VAN BEHEERLIGGAME

Elke publieke skool is verantwoordelik vir 'n stel basiese funksies ("basiese magte") wat in samehang met die provinsie en die beheerliggaam se ondervinding en kapasiteit is. Enige beheerliggaam het die reg om met die provinsiale onderwysdepartement te onderhandel om verantwoordelikheid vir addisionele funksies te aanvaar, as en wanneer hulle wil en glo dat hulle in staat is om dit te kan doen (RSA, 1996a:20). Die Departementshoof mag aansoeke van beheerliggame vir die toekenning van sekere funksies weier, indien hulle nie in staat is om dit uit te voer nie. Dit word van die Departementshoof verwag om die beheerliggaam skriftelik van sy besluit, asook die rede vir sy weiering, in kennis te stel. Beheerliggame het egter die reg om teen die uitspraak te appelleer (Departement van Onderwys, 1997b:32-33).

Tabel 3.1: Hooffunksies en toegekende funksies van beheerliggame

HOOFFUNKSIES (Soos uiteengesit in die wet)	TOEGEKENDE FUNKSIES (Aansoek moet gedoen word)
Die beste belange van die skool bevorder	Die skool se eiendom, geboue en gronde, insluitend koshuise, administreer, in stand hou en verbeter
'n Grondwet opstel	Die toelatingsbeleid van die skool bepaal
Die missiestelling van die skool ontwikkel	Die taalbeleid van die skool bepaal
Die prinsipaal, opvoeders en ander personeel van die skool ondersteun in die verrigting van hul professionele werksaamhede	Die beleid rakende die beoefening van godsdiens by die skool bepaal
'n Gedragskode vir leerders by die skool aanvaar	Skooltye bepaal
Ten minste elke drie maande vergader	Die buitemuurse kurrikulum van die skool en die keuse van vakopsies bepaal ingevolge die provinsiale kurrikulumbeleid
Notule hou van vergaderings en op versoek vir inspeksie deur die Departementshoof beskikbaar stel	Die aanstelling van opvoeders en nie-opvoeders by die Departementshoof aanbeveel
'n Jaarlikse begroting opstel	Die invordering van enige skoolgeld wat deur die ouers van leerders betaalbaar is, bepaal, oplê en afdwing
'n Skoolfonds stig en administreer	By vrywillige verenigings wat beheerrade van openbare skole verteenwoordig, aansluit
Inkomste insamel, insluitende in kontant of natura	Die redelike gebruik van die fasiliteite van die skool vir gemeenskaps- sosiale en skoolfondsinsamelingsdoeleindes toelaat
'n Bankrekening open en in stand hou	Die ander verantwoordelikhede nakom wat in ooreenstemming met hierdie Wet is soos bepaal deur die minister kragtens kennisgewing in die Staatskoerant
Jaarliks 'n geouditeerde staat van inkomste en uitgawe voorberei en hierdie op versoek deur 'n belanghebbende vir inspeksie beskikbaar stel	
Jaarliks verslag doen aan ouers	
'n Jaarlikse vergadering van ouers belê	
Ouers aanmoedig om vrywillige dienste aan die skool te lewer	
Op versoek van die Departementshoof en onder geregverdigde omstandighede, die fasiliteite van die skool beskikbaar stel vir opvoedkundige programme wat nie deur die skool aangebied word nie	
Alle werksaamhede wat by of kragtens die Wet aan die beheerliggaam opgelê word, te verrig	

Bron: Model aangepas uit Handleiding by die SA Skolewet (Departement van Onderwys, 1997b:31-32); SA Skolewet (RSA, 1996c).

3.5 HERROEPING VAN FUNKSIES

Die Departementshoof het die mag om funksies te herroep (Departement van Onderwys, 1997b:33) en onder sulke omstandighede kan dit slegs geskied indien:

- die beheerliggaam hiervan in kennis gestel en die redes daarvoor duidelik uiteengesit is;
- die beheerliggaam die geleentheid gegun is om 'n voorlegging aan hom of haar te doen (d.i. om die kwessie met die Departementshoof mondelings of skriftelik te bespreek;
- genoegsame aandag aan hierdie voorlegging geskenk is.

In dringende gevalle kan die Departementshoof funksies van 'n beheerliggaam wegneem sonder vooraf skakeling met sodanige beheerliggaam. Daarna word die bogenoemde prosedure weer gevolg. Die Departementshoof kan, ook met afdoende redes, sy of haar optrede herroep of opskort (RSA, 1996c). Beheerliggame kan ook die Lid van die Uitvoerende Raad (LUR) van Onderwys nader om die Departementshoof se besluit te herroep (Departement van Onderwys, 1997b:33).

3.6 VERSUIM DEUR DIE BEHEERLIGGAAM OM FUNKSIES TE VERRIG

Indien 'n beheerliggaam om een of ander rede opgehou het om sy werksaamhede te verrig, moet die Departementshoof voldoende persone aanstel om daardie werksaamhede vir 'n tydperk van drie maande te verrig. Die Departementshoof kan die bogenoemde tydperk met verdere tydperke van hoogstens drie maande elk verleng, maar die totale tydperk mag nie een jaar oorskry nie. Die Departementshoof moet seker maak dat 'n beheerliggaam kragtens hierdie wet verkies word binne een jaar na die aanstelling van bogenoemde persone (RSA, 1996c).

3.7 VERANTWOORDELIKHEDE EN PLIGTE

3.7.1 Finansies

3.7.1.1 Inleiding

Voor die implementering van die SA Skolewet (RSA, 1996c), het beheerliggame baie min te doen gehad met die fiskale beleid van die skool. Die betrokkenheid van baie was beperk tot die formele ouditering van die skool se skoolfondsrekening elke jaar. Die SA Skolewet (RSA, 1996c) het die onderwysdepartement verplig om aan prinsipale en beheerliggame jaarliks 'n groter mate van beheer oor die begroting van hul skool te delegeer.

Daar word nou van beheerliggame verwag om op so 'n wyse te spandeer wat in ooreenstemming met die skoolkurrikulum is, om die prinsipaal te raadpleeg, om te voldoen aan alle voorwaardes soos in die wet vervat, om behoorlike rekeninge en finansiële state te verskaf oor hoe die geld spandeer is en om aan ouers verantwoording te doen in die jaarlikse finansiële verslag, oor hoe daar gespandeer is.

Ander funksies wat ook aan die beheerliggaam toegeken word, is dié van fondsinsameling. Bestuurslede kan die beheer van die begroting delegeer, maar hul bly nog steeds in die geheel verantwoordelik daarvoor. Beheer oor die finansies kan van die beheerliggaam weggeneem word indien daar bewyse is dat die beheerliggaam onbevoeg is om hierdie funksie uit te voer.

3.7.1.2 Die plig van die beheerliggaam ten opsigte van fondsinsameling

Soos die geval in ander lande, ondervind Suid-Afrika ook die probleem van te min geld om vir alles te betaal wat nodig is vir 'n goeie opvoeding vir almal in die land (Departement van Onderwys, 1997b:38). Om hierdie rede plaas die wet die volgende belangrike pligte op die skouers van die beheerliggaam:

- Elke beheerliggaam moet die inisiatief neem om fondse en ander fasiliteite te verkry om die kwaliteit van opvoeding in hul skool te verbeter.

- Die beheerliggaam moet redelike stappe, op alle moontlike maniere, onderneem om die hoeveelheid geld wat die Staat kan bekostig om te verskaf, aan te vul.
- Die beheerliggaam het dus 'n definitiewe plig en verantwoordelikheid om toe te sien dat die betrokke skool finansiële sterk genoeg is vir sy daaglikse funksionering. Daar sal dus van die beheerliggaam verwag word om hul talent te gebruik en planne in werking te stel om projekte uit te voer om geld vir hul skool te verdien.

3.7.1.3 Bronne van inkomste

- **Skoolfonds**

Omdat die fondse deur die Staat verskaf nie genoegsaam is om opvoeding aan almal te voorsien nie, is dit die plig van die beheerliggaam om toe te sien dat hierdie fondse aangevul word. Die Skolewet maak dit moontlik vir beheerliggame om skoolfondse te hef, alhoewel om verskillende redes. Die beginsel van skoolfonds, en later die idee dat fooie vasgestel word deur die beheerliggaam, was aanvaar deur die ANC en meer teensinnig deur sy alliansies in die onderwys- en studenteorganisasie. Meeste ANC-gerigte konstituante was oorspronklik gekant teen die instelling van verpligte skoolfonds deur beheerliggame as iets wat ongelykheid tussen welgestelde, sogenaamde blanke gemeenskappe en armer, sogenaamde swart gemeenskappe sal laat voortbestaan. Bogenoemde rolspelers is egter oorreed om die beginsel van skoolfonds te aanvaar, deels deur die argumente van die Departement van Finansies dat die skaars hulpobronne beskikbaar aan die regering beteken dat daar 'n behoefte was om private fondse te gebruik, en deels deur argumente van die "Model C-veldtog" dat fondse betaal deur meer welgestelde gemeenskappe, die staat in staat sal stel om staatsfondse beskikbaar te maak vir die gebruik in armer gemeenskappe (Pampallis, 1998:169).

Die beheerliggaam moet die finansiële situasie van die skool versigtig oorweeg en dan besluit of daar aan ouers aanbeveel moet word dat skoolfonds betaal word of nie. In dié opsig moet die werklike behoefte van die skool, die bedrag wat die Staat kan bekostig om te verskaf en die finansiële posisie van ouers in ag geneem word (Departement van Onderwys, 1997b:40).

- ***Die perseel en geboue wat 'n openbare skool beset en gebruik***

Die gebruik van die skoolgebou en fasiliteite teen 'n vasgestelde tarief is ook 'n bron van inkomste. Volgens die Wet is dit toelaatbaar vir die beheerliggaam om op 'n redelike wyse die fasiliteite van die skool te gebruik vir skoolfondsinsameling. Die fasiliteite sluit in die skoolgeboue en sport-gronde. Dit beteken dat die beheerliggaam ander kan toelaat om die fasiliteite, onderworpe aan bepaalde voorwaardes, en die heffing van gelde of tariewe vir die skool se voordeel, te gebruik. Die beheerliggaam moet verseker dat 'n behoorlike kontrak opgestel en maatreëls vasgestel is om te verseker dat die skoolfasiliteite nie misbruik word nie.

- ***Donasies***

Indien 'n persoon geld aan die skool skenk, op voorwaarde dat dit vir 'n spesifieke doel gebruik moet word (byvoorbeeld om rekenaars of boeke aan te koop), moet so 'n donasie slegs daarvoor aangewend word. Die Wet plaas die verantwoordelikheid op die beheerliggaam om toe te sien dat dié geld nie vir ander doeleindes gebruik word nie. In gevalle waar die beheerliggaam hierdie geld benodig vir ander doeleindes, moet hulle skriftelike toestemming van die skenker ontvang.

- ***Ander***

Die beheerliggaam mag die besigheidsektor nader om sekere projekte by die skool te borg of om sekere uitgawes te betaal. Lede van die publiek of ouers mag gevra word om geld of ander bydraes aan die skool te skenk. 'n Verkoop mag georganiseer word, 'n konsert of 'n skooldans kan gehou word, 'n veiling van gekollekteerde goedere, en baie ander. Volgens die Wet is dit toelaatbaar vir die beheerliggaam om 'n fondinsamelingskomitee in te stel om hierdie afdeling te behartig.

3.7.1.4 Administrasie van die skoolfonds

Een van die pligte van die beheerliggaam is om 'n skoolfonds te stig en te administreer, waarin alle geld deur die skool ontvang, gedeponeer moet word.

Alle rente vorm natuurlik ook deel van die skoolfonds. Alle uitgawes van die skool aan ander persone of instansies word uit die skoolfonds betaal. Geen persoon mag

die skool se geld in sy of haar persoonlike besit bewaar indien dit nie vir onmiddellike, goedgekeurde onkoste beskikbaar gestel is nie. Verder mag die skool se geld ook in geen ander bankrekening as die een wat in die skool se naam gestig is, gedeponeer word nie (Departement van Onderwys, 1997b:45).

Die beheerliggaam het egter nie die vryheid om die geld in die skoolfonds na willekeur te gebruik nie. Spesiale reëls vir die gebruik van die skoolfonds word deur die Departementshoof neergelê. Die rede hiervoor is om te verseker dat die skoolfonds in die belang van opvoeding en tot die maksimum voordeel van die leerders by die skool gebruik word. Volgens die SA Skolewet (RSA, 1996c) mag geen lid van die beheerliggaam op enige wyse vergoed word uit die skoolfonds vir die uitvoering van sy of haar pligte nie. Noodsaaklike onkoste, deur 'n lid van 'n beheerliggaam in die uitvoering van sy of haar pligte aangegaan, mag vergoed word.

3.7.1.5 Die opstel van die jaarlikse begroting

Dit is die verantwoordelikheid van die beheerliggaam om jaarliks 'n begroting vir hul betrokke skool op te stel. Die beheerliggaam word aangeraai om 'n komitee van finansies te kies om die basiese werk aangaande die begroting te doen. Bestuurslede of gekoöpteerde lede kan aangestel word, op grond van hul finansiële kundigheid, om die afdeling van finansies te behartig. Die opstel van die begroting moet in ooreenstemming wees met die riglyne neergelê deur die Lid van die Uitvoerende Raad (LUR) van Onderwys.

Die beheerliggaam kan egter nie die begroting wat hul opgestel het, self goedkeur nie. Dit moet eers aan die ouers by die algemene ouervergadering voorgelê word. Nadat die meerderheid van die ouers dit goedgekeur het, kan die begroting gefinaliseer word (Departement van Onderwys, 1997b:49).

3.7.1.6 Finansiële rekords

Die Skolewet stipuleer dat dit die plig van die beheerliggaam is om skriftelike rekords te hou van alle finansies en eiendomme van die skool. Dit beteken dat alle geld deur die skool ontvang, eiendomme wat aan die skool behoort asook, alle uitgawes van die skool, in die finansiële staat opgeteken moet word.

'n Verdere plig van die beheerliggaam is om hierdie rekords aan geregistreerde rekenmeesters en ouditeurs te oorhandig om na te gaan of dit in orde is. Die persoon aangestel as die betrokke skool se rekenmeester moet onafhanklik van die skool wees en deur die LUR van Onderwys goedgekeur word. Die LUR van Onderwys mag enige tyd die Ouditeur-Generaal versoek om die finansiële state van die skool na te gaan indien hy dit nodig ag. Dit is die plig van die beheerliggaam om die geouditeerde finansiële staat (binne ses maande na die einde van 'n betrokke jaar) na die Departementshoof te stuur. Enige persoon wat 'n belang het in die finansiële staat (byvoorbeeld 'n ouer), het die reg om toestemming te vra om toegelaat te word om die finansiële state en rekords van die skool te lees.

3.7.2 Die plig ten opsigte van beleid

3.7.2.1 Inleiding

Die doel van enige organisasie word gereflekteer in sy beleid en aktiwiteite. Effektiewe beheerliggame is bekwame skeppers, uitvoerders en monitors van beleid. Dit is feitlik onmoontlik om 'n plaaslike skool effektief te bestuur, groot of klein, sonder 'n wye reeks beleidstukke. Beleid ten opsigte van kurrikulum, onderrig, personeel, indiensneming, studente-verhoudings, evaluering, begroting, finansiële bestuur, administrasie, beplanning en rigting, fasiliteite, gemeenskapsverhoudings, en ander areas van beheer is nodig. Beleid dien ook boonop as 'n leiding vir die beheerliggaam in bestuursaktiwiteite.

Beleid is nodig vir ordelike bestuur en volgens Meyer (1999:10) behoort beleid op 'n normatiewe raamwerk gebaseer te wees. Beleid verskaf 'n reeks skakeling tussen doel en missie, missie en visie, visie en programme. Effektiewe bestuursliggame stel beleid op om rigting vir die liggaam te bepaal.

3.7.2.2 Toelatingsbeleid

Die Onderwysdepartement verskaf aan bestuurslede die geleentheid om deel te neem aan die formulering van die toelatingsvereistes van hul betrokke skole. Met die begin van die 1995-akademiese jaar was skole duidelik bewus daarvan dat toelatingsbeleid in ooreenstemming met die nasionale Grondwet moet wees en dat vorige diskriminerende maatreëls geskrap moes word (Karlsson *et al.*, 1996:121).

Aan die begin van die 1996-skooljaar was die opening van blanke, Indiër- en Kleurlingskole vir swart leerders 'n vername kwessie. Terwyl menige skole hulle deure onvoorwaardelik geopen het in lyn met die nasionale onderwysbeleid soos neergelê deur die Grondwet en die Witskrif van Onderwys, is toegang van swart leerders beperk deur onbillike toelatingsbeleide vasgestel deur die beheerliggame van skole, taal en wiskundige bevoegdheidstoetse, verhoogde skoolfondse en in baie gevalle deur militante aksies van die kant van regse, konserwatiewe ouers. In sommige areas was daar toenemende verslae van rasse-insidente in die desegregasie van skole, terwyl in menige ander daar verslae van positiewe integrasie was (Naidoo, 1996:143-144).

Beheerliggame het nou groter en meer direkte betrokkenheid in toelating tot hul skole, omdat die beheerliggaam, behoudens die Wet en enige toepaslike provinsiale wet, die toelatingsbeleid van hul skool kan bepaal. Die toelatingsbeleid mag egter nie in konflik wees met die maatreëls soos gestipuleer in die Skolewet of dié van die provinsie nie.

Die beheerliggaam moet toesien dat daar nie onregverdig teenoor leerders gediskrimineer word nie. Die Wet stipuleer dat geen onregverdige diskriminasie ten opsigte van ras, kleur, geslag, geloof, ensovoorts mag plaasvind nie. Geen toetse mag deur die beheerliggaam of die prinsipaal opgestel word om vas te stel of 'n leerling tot die betrokke skool toegelaat kan word nie. Slegs die Minister van Onderwys mag ouderdomsvereistes vir toelating tot skole of verskillende grade op skool vasstel (Departement van Onderwys, 1997b:54).

Die leerder, of die ouer van 'n leerder aan wie toegang tot 'n skool geweier is, mag appèl teen die besluit aanteken by die Departementshoof. Die grootste effek wat 'n appèlpaneelbesluit kan hê, is dat bestuurslede en prinsipale baie noukeurig moet omskrywe wat hulle bedoel met die stelling "die skool is vol".

3.7.2.3 Taalbeleid

Die Skolewet stipuleer dat die beheerliggaam die medium van onderrig in hul betrokke skole mag bepaal. Die keuse van taalbeleid moet voldoen aan die vereistes uiteengesit in die Grondwet (RSA, 1996d), die SA Skolewet (RSA, 1996c)

en die toepaslike provinsiale wet. Die Minister van Onderwys vaardig die reëls uit en bepaal die norme en standarde vir taalbeleid in skole.

Die plasing van die mag ten opsigte van die vasstelling van taal en medium van onderrig in die hande van die beheerliggaam sal plaaslike beplanning bevoordeel in die opsig dat dit die demografiese profiel van die groter geografiese area in aanmerking sal neem sodat hulpbronne (menslike, finansiële en materiële) meer effektief ontplooi kan word (Karlsson *et al.*, 1996:122).

Die beheerliggaam mag nie die taalbeleid gebruik om teen leerders te diskrimineer en uit hul skool te hou nie. Baie faktore speel 'n rol tydens die keuse van taalbeleid. Dit sluit in die taalvoorkeur van die meerderheid leerders, uitvoerbaarheid, ruimte, onkoste, ensovoorts. Die reëls uitgevaardig deur die Minister van Onderwys verleen hulp aan die beheerliggaam tydens die keuse van taalbeleid (Departement van Onderwys, 1997b:55).

3.7.2.4 Godsdienstbeleid

Die beheerliggaam vaardig die reëls vir godsdienstbeoefening in die skool uit. Dit beteken dat die beheerliggaam by magte is om te besluit of hulle godsdienstbeoefening tydens skool-openingseremonies met byvoorbeeld skriflesings, gebed en godsdienstige gesange wil behou in hulle skool.

Volgens die Skolewet moet die godsdienstige opvattinge van almal gerespekteer word. Die beheerliggaam moet verseker dat die reëls deur hulle uitgevaardig, alle gelowe gelyke status verskaf. Bywoning van godsdienstige vergaderings behoort vry en vrywillig te wees en leerders en personeellede mag nie forseer word om dit by te woon nie (RSA, 1996c).

Indien die betrokke skool op die private eiendom van 'n godsdienstige organisasie geleë is, kan daardie organisasie by die beheerliggaam aandrang dat die tipe godsdienst beoefen by die skool voortgesit word (Departement van Onderwys, 1997b:56).

3.7.2.5 *Beleid ten opsigte van gedragkode*

Dissipline is deel van die daaglikse verloop van die skool en val as sodanig grootliks onder die prinsipaal se verantwoordelikheid van interne bestuur. In alle publieke skole is die prinsipaal statutêr verantwoordelik vir die versekering van bevredigende gedrag deur leerlinge en dit sluit die opstel en implementering van die skoolreëls in. Beheerliggaamlede het egter 'n groot rol om te vervul indien sake verkeerd gaan en leerders geskors word.

Behoudens die SA Skolewet is dit deel van die beheerliggaam se plig om 'n dissiplinêre beleid vir die betrokke skool te aanvaar, na oorlegpleging met die leerders, hulle ouers en die opvoeders van die skool. Dit mag egter nie teenstrydig met die riglyne en reëls, soos bepaal deur die Minister van Onderwys en die Grondwet, wat die gebruik van lyfstraf verbied, wees nie. Die Skolewet maak dit duidelik dat lyfstraf nie meer in openbare en onafhanklike (private) skole as metode van straf gebruik mag word nie (Departement van Onderwys, 1997b:62).

Die steun van die beheerliggaam in spesifieke dissiplinêre gevalle is belangrik vir die prinsipaal en om hierdie rede is dit noodsaaklik dat die prinsipaal en die beheerliggaam saam besluit watter gedrag as aanvaarbaar en onaanvaarbaar bestempel kan word en watter toepaslike maatreëls geneem kan word om goeie gedrag te verseker en swak gedrag te hanteer (Beckett, 1991:50).

Die 1996-Skolewet lê 'n komplekse stel prosedures neer wat gevolg moet word tydens skorsing en uitsetting van leerders en daar word van beheerliggame en prinsipale verwag om hierdie maatreëls te raadpleeg indien die probleem ontstaan. Die beheerliggaam van 'n betrokke skool kan 'n leerder skuldig aan wangedrag, skors na 'n behoorlike verhoor. Die beheerliggaam mag 'n leerder van bywoning van die skool skors onder die volgende omstandighede:

- As 'n korrektiewe maatreël vir wangedrag, vir 'n tydperk nie langer as een week nie.
- In afwagting van 'n beslissing, deur die Departementshoof, of die leerder uit die skool gesit gaan word. Hierdie periode mag langer as een week wees (Departement van Onderwys, 1997b:61).

Indien die prinsipaal leerders onbepaald uitsluit of skors moet die beheerliggaam daarvan in kennis gestel word. Ouers het die reg om versoë aan die beheerliggaam in verband met die optrede te rig (Wragg, 1989:37). Die beheerliggaam kan aanbeveel dat die leerder hertoelaat word. Indien die Onderwysdepartement hertoelating aanbeveel, is dit raadsaam om die beheerliggaam te raadpleeg. Die beheerliggaam mag ook appèl teen hertoelatingsaanwysings deur die Onderwysdepartement by 'n onafhanklike paneel aanteken.

- ***Beheerliggaam se dissiplinêre komitee***

'n Beheerliggaam kan komitees aanstel om hom oor bepaalde sake te adviseer en persone wat nie lede van die beheerliggaam is nie, op sodanige komitees aanstel op grond van hulle spesifieke kundigheid, met dien verstande dat 'n lid van die beheerliggaam as voorsitter van so 'n komitee optree (Departement van Onderwys, 1997c:18).

In reaksie teenoor gedrags- en dissiplinêre probleme kan beheerliggame, in gevolge bogenoemde, subkomitees stig om hierdie probleme te hanteer, indien dit voorkom. Die voordeel hiervan is dat slegs 'n klein hoeveelheid persone, wat vinnig kan ontmoet en besluite neem, betrokke is. Bestuurslede sal dikwels besluit om die prinsipaal te ondersteun, byvoorbeeld in die uitsetting van 'n leerder. Daar word egter van die lede van die subkomitee verwag om vooruit te dink oor die moontlike gevolge van enige voorgestelde aksie, asook om te verseker dat behoorlike prosedure deurgaans nagekom word. Volgens die Skolewet mag geen persoon lyfstraf aan 'n leerder toedien nie. Indien hierdie wet oortree word, is die persoon skuldig aan 'n misdryf en by skuldigbevinding, strafbaar met 'n vonnis wat vir aanranding opgelê kan word.

Sekere dissiplinêre gevalle benodig behoorlike ondersoek en spesifieke prosedure wat gevolg moet word, voordat enige aksie teen 'n leerder geneem kan word. Dit is belangrik dat hierdie prosedures wat gevolg word gedurende dissiplinêre aksie duidelik deur die subkomitee in hul gedragskode verduidelik word. Die dissiplinêre komitee wat so aangestel word moet die verhoor volgens die provinsiale regulasies, soos neergelê deur die Lid van die Uitvoerende Raad (LUR), lei (RSA, 1998:27), reël. Hierdie prosedures moet voorsiening maak vir 'n regverdige verhoor waar die

leerder die geleentheid gegun word om sy saak te stel. Die rede hiervoor is om die leerder se regte te beskerm en te verseker dat die dissiplinêre uitslag regverdig, billik en onpartydig is.

3.8 SKOOLKURRIKULUM

Die beheerliggaam beskou die kurrikulum as 'n opvoedkundige beleid en uitdrukking van sy opvoedkundige denke. Dit bevat die totale leerervaringe en aktiwiteite deur die skool aangebied. Dit is egter onderhewig aan 'n verskeidenheid van druk wat op sy beurt weer kulmineer in konstante veranderinge wat die voorsiening van sistematiese kurrikulumontwikkeling noodsaak.

Die beheerliggaam het, onder die Maatreëls van die Wet, die outoriteit om insette aangaande hul skoolkurrikulum te lewer. Dit word as hul plig beskou om die kurrikulumbeleid te oorweeg en hoe, indien in enige opsig, die beleid gewysig behoort te word in verhouding tot die behoefte van die betrokke skool. Tydens oorweging word die volgende gewoonlik in aanmerking geneem: die vlak van belangstelling, areas van moontlike ouer-besorgdheid, die vryheid van die kurrikulum in terme van vakopsies en kursusse, die mate waarin die kurrikulum gelyke geleenthede weerspieël, die prosedures gebruik om onderwyserprestasie te evalueer, die metode gebruik om die algehele prestasie van die skool te evalueer, kriteria gebruik om leerders toe te laat om sekere kursusse en eksamens te neem, asook informasie aangaande eksamenuitslae.

Dit is 'n formidabele taak om te voorsien in die spesifieke onderwysbehoefte van elke leerder en terselfdertyd aan die uiteenlopende en veranderende behoeftes van die gemeenskap te voldoen. Volgens Brooksbank (1981:17) is die praktiese implementering van die kurrikulumbeleid so kompleks, dat slegs diegene wat belas is met die daaglikse taak van die uitvoering daarvan, die nodige gedetailleerde werk effektief kan onderneem. Wat leerders finaal leer in die klaskamer, hoe die prosesse van onderrig hanteer word en hoe hulpmiddels gebruik word tydens onderrig is kwessies wat geheel en al in die bekwame hande van die prinsipaal en die onderwysers van die skool gelaat word. Dit moet egter binne die breë grense van wat sosiaal en moreel aanvaarbaar is, val.

'n Goeie oorsig kan deur die beheerliggaam van die kurrikulum verkry word deur konsultasie met die prinsipaal en die verskaffing van volledige informasie oor kurrikulumaangeleenthede deur die prinsipaal aan die beheerliggaam. Beheerliggaamlede ken selde die behoefte van individuele leerders, maar hul ondervinding kan waardevol wees in 'n vennootskap wat die doelstellings en beleid van die skool hersien om die relevantheid daarvan tot die komplekse behoefte wat die skool moet bevredig, te verseker. Dit is veral belangrik as die kurrikulum gesien word as die beleid wat 'n "verskuilde kurrikulum" insluit, al daardie elemente wat die skool uitmaak, waardeur die skool sy bydrae tot die ontwikkeling van die gemeenskap lewer. Die deurlopende monitering van die prestasie en kurrikulum van die skool, in oorlegpleging met die prinsipaal, vereis dat beheerliggaamlede goed ingelig is en voortdurend omgee en waak oor standaarde.

3.9 MULTIKULTURELE ONDERWYS

Artikel 9 van die Grondwet verklaar:

- Elke persoon het die reg op gelykheid voor die reg en op gelyke beskerming deur die reg.
- Daar mag teen niemand onbillik gediskrimineer word nie, hetsy direk of indirek, en, sonder om hierdie bepaling, in die besonder op een of meer van die volgende gronde: ras, geslagtelikheid, geslag, etniese of sosiale herkoms, kleur, seksuele georiënteerdheid, ouderdom, gestremdheid, godsdiens, gewete, geloof, kultuur of taal.

Die uitwerking van bogenoemde gelykeidsklausule is dat die bevoegdheid van beheer by skole nie uitgevoer kan word op 'n wyse wat direk of indirek onregverdig diskrimineer nie.

Artikels in die Grondwet sowel as die SA Skolewet bepaal duidelike gesag vir die implementering van maatreëls vir regstellende optrede in skole en stel sodanige maatreëls vry van die toepassingsbestek van die gelykeidsklausule (RSA, 1995b:36).

Alle areas van die skool se beleid behoort te funksioneer aan die hand van 'n kurrikulum met 'n multikulturele benadering. Beheerliggame kan 'n leidende rol speel in die formulering van kurrikulêre beleid wat die kulturele diversiteit reflekteer, asook ware gelykheid en geleentheid vir alle leerders daar te stel. In hulle strewe om dit te bereik behoort skole na die volgende te streef:

- om maniere te vind om alle leerders en jong kinders voor te berei vir 'n lewe in 'n multikulturele samelewing;
- om rassisme en rassistiese houdings asook die ongelykhede en diskriminasie wat daaruit spruit, teen te werk;
- om te bou en ontwikkel aan die sterkte van kulturele en linguistiese diversiteit;
- om op 'n sensitiewe manier op die spesiale behoeftes van minderheidsgroepe te reageer (Mahoney, 1988:200).

Die beheerliggaam kan 'n leidende rol speel in die formulering van beleid wat kulturele diversiteit reflekteer en ware gelyke geleenthede vir alle leerders daarstel. Die beheerliggaam is in die posisie om te help om rassisme te bestry en die oorgeërfde mites en stereotipes af te breek. Die skool, en veral die beheerliggaam, het die spesiale geleentheid en dus die spesiale verantwoordelikheid om 'n standaard te stel. Daar is geen bewyse dat die tendens om persone van ander rasse as minderwaardig te beskou, ingebore is nie, maar 'n oorvloed wat suggereer dat jong kinders van verskillende afkoms en kultuur gelukkig saam sal speel - totdat hulle andersins leer uit die swak voorbeeld van ouerlede (Leonard, 1989:111).

Bestuurslede behoort betrokke te raak in voorleggings vir die herstrukturering van skole wat implikasies vir rasseharmonie kan hê. Die beheerliggaam se beleid moet die feit dat Suid-Afrika 'n veelrassige en multikulturele bevolking is, duidelik reflekteer. Die klem behoort te wees dat alle leerders 'n gemene opvoedkundige ervaring deel, wat hul sal voorberei vir die lewe in 'n veelvolkige samelewing.

3.10 SAMEVATTEND

Die beheerliggaam funksioneer ingevolge die bepalinge van die artikels in die SA Skolewet, 1996 (RSA, 1996c). Die bevoegdhede, werksaamhede en pligte van lede

van 'n beheerliggaam word verdeel in verpligte werksaamhede wat elke beheerliggaam moet verrig, en opsionele werksaamhede wat 'n beheerliggaam kan verrig indien hy oor die nodige vermoë beskik. Die Departementshoof kan egter hierdie funksies herroep indien die beheerliggaam dit nie behoorlik kan uitvoer nie.

Die hoof funksie van die beheerliggaam is om beleidsbesluite en voorstelle te maak soos uiteengesit in die Maatreëls van die Wet. As 'n formele konsituerende liggaam is beheerliggame bemaagtig om uitvoerende besluite wat wetlik bindend is, te neem.

Die beheerliggaam besit die potensiaal om 'n reeks aktiwiteite binne die skool te beïnvloed. Die rol wat bestuurslede speel in verband met finansies sentreer rondom hoe fondse ingesamel word, hulpmiddels aangewend word, en dat verslag gedoen word en rekenskap gegee kan word van finansiële aktiwiteite.

Die hoofarea van direkte belang vir beheerliggaamlede is waarskynlik dié van skoolleierskap, geboue en terrein. Dit is hul funksie om te verseker dat die nodige maatreëls getref word vir die instandhouding daarvan, sekuriteit en alle aspekte van veiligheid in die werksomgewing. Rapporte oor die toestand van die gebou, akkommodasie en fasiliteite en volle besonderhede oor die veiligheidsbeleid van die skool moet in die jaarlikse verslag verskyn.

Die beheerliggaam is die skepper, uitvoerder en monitor van beleid. Beheerliggame verseker dus die ontwikkeling van die skool en gehalte-onderwys deur die instelling van effektiewe beleid ten opsigte van kurrikulum, toelating, taal, godsdiens, gedrag, onderwys, en vele ander. Effektiewe beheerliggame stel beleid op om die rigting van die liggaam te bepaal.

HOOFSTUK 4

BEHEER IN AKSIE - DIE ROL VAN DIE BEHEERLIGGAAMLEDE

Die mate van invloed wat beheerliggame uitoefen, hang grootliks af van hulle werksaamhede aangesien dit is wat beheerliggame werklik doen, wat op die ou end saak maak. Partykeer sal dit in die vorm van toenemende betrokkenheid wees, bv. deur te dien op 'n werkskomitee of nog 'n ekstra komitee, terwyl dit ander tye sal beteken om 'n voorlegging voor te berei of om 'n sekere hoeveelheid druk uit te oefen om dinge gedaan te kry.

4.1 INLEIDING

Die SA Skolewet (RSA, 1996c) wat op 1 Januarie 1996 van krag geword het, het 'n nuwe era in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel ingelei. Die wet maak vir 'n eenvormige stelsel vir die organisasie, beheer en befondsing van skole voorsiening.

Die beheer van openbare skole verg nou aktiewe deelname deur ouers, opvoeders, leerders, werkers en ander lede van die gemeenskap (Departement van Onderwys, 1998a:1). Volgens Leonard (1989:135) is dit duidelik dat die taak wat bestuurslede en beheerliggaamlede nou in die gesig staar baie verskil van omstandighede in die verlede. As gevolg van die plaaslike beheerstelsel, sal die meeste beheerliggame vind dat hul betekenisvolle bestuursverantwoordelikhede aangeneem het. Cooke en Godsen (1986:154) sien onderwys as 'n baie spesiale publieke diens met unieke behoeftes wat 'n unieke bydrae verg.

Die magte van beheerliggame is nou taamlik ekstensief, beide op papier en (met die implementering van die 1996 SA Skolewet) in realiteit. Beteken dit dat die beheerliggaam nou alle take oorneem? Glad nie! Baie take sal normaalweg nog aan die prinsipaal gedelegeer word en ander take (veral daardie te make met appélle) sal nie delegering aan die prinsipaal vereis nie (Leonard, 1989:3). Maar dit sal nie maklik wees nie: 'n nuwe soort professionele verhouding sal opgebou moet word en die skeidingslyn tussen die rol van die beheerliggaamlede en dié van die prinsipaal

sal meer breedvoerig as in die verlede gedefinieer moet word. Die essensiële boodskap van hierdie stelling kan dus gesien word dat die verdeling van mag en vennootskap noodsaaklik is vir die gesondheid van die onderwys.

In hierdie hoofstuk word die eienskappe van 'n goeie span ondersoek en positiewe modelle van goeie spanwerk en gedrag ter tafel gelê voor die leser.

Vergaderings, die produktiwiteit en die funksie daarvan word bespreek asook die kriteria wat bydra hiertoe en hoe verbetering bewerkstellig kan word indien leemtes bestaan. Die impak van beheerliggaamsbesluite word onder die vergrootglas geplaas deur goed gestruktureerde vrae om die beheerliggaam te laat nadink oor dit wat hulle doen en hoe hy sy pad vorentoe verder kan ontwikkel.

Die konsep van skoolbeheer en skoolbestuur word dikwels afwisselend gebruik om na een en dieselfde ding te verwys (Sithole, 1995:105). Dit is egter foutief en het (volgens Sithole, 1995) menige tye gelei tot die gebrekkige begrip en waardering van die verskille tussen die twee konsepte en hoe hulle wedersyds betrekking het en interafhanklik van mekaar is.

Die wettige verantwoordelikhede van die beheerliggaam is duidelik en goed uiteengesit, maar daar is baie min sekerheid oor hoe beheerliggame moet optree en waar die grens tussen die werk van die beheerliggame en dié van die prinsipaal en personeel van die skool behoort te wees. "Wie is verantwoordelik vir wat en waar oorvleuel ons rolle?" Bestuurslede tesame met die hoof van die instelling behoort die verdeling van hul breë verantwoordelikhede te grond op die basis van 'n opregte vennootskap, en sodoende hul gemeenskaplike rolle uitklaar sodat misverstande vermy kan word (Creese, 1995:9).

4.2 DIE AMPSDRAERS

Die SA Skolewet erken dat verskillende lede verskillende rolle in die beheerliggaam kan beklee. Om te verseker dat die beheerliggaam se werk glad verloop, moet hy ampsdraers kies om sodoende sy werksaamhede te koördineer. Hierdie ampsdraers word tydens die eerste vergadering uit die geledere van die volle beheerliggaam verkies. 'n Lid kan 'n minimum van een jaar as ampsdraer dien. Die SA Skolewet bepaal dat minstens drie persone as ampsdraers gekies moet word: 'n voorsitter, 'n

sekretaresse/sekretaris en 'n tesourier (Departement van Onderwys, 1997c:20). Die beheerliggaam kan kies of hy bykomende ampsdraers soos ondervoorsitter, ondersekretaris, ens. wil hê (Departement van Onderwys 1997b:26), maar 'n beheerliggaam is veronderstel (Departement van Onderwys, 1998a:20) om min ampsdraers te hê sodat die liggaam buigsaam kan funksioneer. Die voorsitter moet 'n ouer wees wat nie by die skool in diens is nie. Slegs verkose lede van die beheerliggaam mag ampsdraers wees. Die prinsipaal en gekoöpteerde lede kan nie ampsdraers wees nie. Die beheerliggaam kan ander koöpteer om die werklading te versprei, of die liggaam kan duideliker definieer wat elke ampsdraer moet doen (Departement van Onderwys, 1998a:20). Die rolle van die hoofampsdraers word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 4.1: Rolle van die hoofampsdraers

VOORSITTER	SEKRETARIS	TESOURIER
<p>Die voorsitter beheer die vergaderings van die beheerliggaam en is die verteenwoordiger van die liggaam.</p> <p><i>Hy of sy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> gee magtiging vir vergaderings wat deur die sekretaris gereël word. roep die vergadering tot orde en lei dit. volg die agenda. maak seker dat besluite geneem en aangeteken word. sorg dat vergaderings vlot verloop en kontroleer spreekbeurte. lig die liggaam in oor enige dringende stappe wat sedert die vorige vergadering gedoen is. maak seker dat inligting vir vergaderings beskikbaar is. keur die notules van vorige vergaderings goed. verteenvoortwoordig die beheerliggaam by skoolfunksies en ander aktiwiteite. bepaal die datum van die volgende vergadering. 	<p>Die sekretaris is gemoeid met die verloop van die vergadering en moet met die voorsitter en die prinsipaal saamwerk.</p> <p><i>Hy of sy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> reël vergaderings. berei die agenda voor. reël waar die vergadering sal plaasvind. <p><i>Gedurende 'n vergadering moet die sekretaris:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> die name neerskryf van lede wat in die vergadering is en die wat verskoning aangebied het. seker maak dat elke punt op die agenda behandel word. die notule van die vergadering afneem. neerskryf wie verantwoordelikheid vir wat geneem het. <p><i>Na afloop van die vergadering moet die sekretaris:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> die notule saamstel. aan elke lid 'n afskrif gee. 	<p>Die tesourier is in beheer van alle finansiële sake en moet beskik oor boekhouvaardighede.</p> <p><i>Hy of sy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> neem beheer oor die finansies van die skool. beheer die skool se begroting. hou akkuraat rekord van hoeveel geld deur wie uitgegee word. moet ingelig word van geld wat geskenk is of ingesamel is. moet 'n gebalanseerde finansiële verslag opstel.

Tabel aangepas uit Eerste Stappe (Departement van Onderwys, 1998a:21): 'n Hulpbron vir lede van skoolbeheerliggame

Die prinsipaal in sy kapasiteit as hoof van die skool is 'n amptenaar van die onderwysdepartement. Die prinsipaal, visie-prinsipaal en departements- hoofde vorm die skoolbestuurspan. Die prinsipaal is die hoof van die skoolbestuurspan en word bygestaan en ondersteun in sy/haar funksies deur die senior amptenare van die onderwysdepartement op kring- of provinsiale vlak. Die vraag kan dus gevra word: "Hoe word formele pligte vervul indien twee kampe bestaan?" Beheerliggame en prinsipale vorm 'n belangrike deel van die onderwysstelsel. Hulle behoort verskillende elemente in die plaaslike gemeenskap te verteenwoordig en tesame optree as 'n skakel tussen die gemeenskap en ondersteuning aan die skool (Burgess, 1979:11). Die belangrikste element van besluite geneem deur beide die skoolbeheerliggaam en die skoolbestuur is die verbetering van die leerders se opvoeding. Dit is dus in die beste belang van die gemeenskap om 'n skool te hê wat beide goed beheer en goed bestuur word (Sithole, 1995:106-107).

4.3 ONDERHOUDSVOERING

Daar is verskillende tipe onderhoude waarin bestuurslede van tyd tot tyd betrokke raak bv. dié verwant aan gedrag en dissipline en dié wat ouers betrek. Dit is veral met die keuring en aanstelling van personeel waarmee die voer van onderhoude geassosieer word, en die vorm van die onderhoude self wat die beheerliggame direk betrek.

Die beheerliggaam is verantwoordelik vir die aanbeveling van aanstellings vir opvoeders en nie-opvoederspersoneel aan die Hoof van die Departement. Dit word gedoen ingevolge die Onderwysersindiensnemingswet (1994), Publieke Dienswet (1994) en die Arbeidsverhoudingswet (1995). Daar word verwag dat alle beheerliggame van die inhoud van hierdie wette bewus sal wees (CIE, 1997:17).

Wat is die behoefte van ons skool en hoe kan ons die kwaliteit van ons leerders se onderrig handhaaf en verbeter? Personeelseleksie en aanstellings is baie belangrik in 'n skool. Die aanstelling van die korrekte personeellid by 'n skool kan aansienlik bydrae tot die handhawing van die skool se visie en missie. Dit is die verantwoordelikheid van elke beheerliggaam om hom te vergewis van die inhoud van provinsiale wetgewing en riglyne deur onderwysersunies aangaande personeelaanstellings.

Gewoonlik behoort onderhoude:

- relevant tot die werksbeskrywing te wees
- aan elke kandidaat dieselfde vrae te vra ongeag ras, ouderdom of seks.
- nie op ontoepaslike beskouings, soos dat 'n vrou se plek in die huis en by haar gesin is, gebaseer te word nie.

Reëlins vir onderhoude verskil van skool tot skool. Die samestelling van die onderhoudspaneel word deels deur die aard van die aanstelling en deels volgens die reëls en regulasies soos uiteengesit deur die departement, bepaal. Die aanstelling van 'n prinsipaal is 'n spesiale aangeleentheid in die opsig dat die onderhoud deur die volle beheerliggaam uitgevoer word in die teenwoordigheid van onderwysersunieverteenwoordigers. Vir alle ander aanstellings is daar alreeds 'n prinsipaal wat aktief sal deelneem in die keuringsproses. Onderhoude van posvlak 1-opvoeders is oor die algemeen 'n eenvoudige proses, met 'n formele onderhoud deur die uitvoerende komitee. In die geval van meer senior aanstellings (adjunk-skoolhoof of senior opvoeder), sal die onderhoud meer in diepte moet wees en sal daar na meer spesifieke vaardighede gekyk word.

Wanneer 'n vakante pos ontstaan, behoort die beheerliggaam of die subkomitee tesame met die skoolbestuur te besluit watter tipe persoon hul wil aanstel. "Wat is die behoefte van die skool en hoe kan 'n hoë kwaliteit van onderrig gehandhaaf en verbeter word?" is vrae wat deur baie beheerliggame gevra word tydens onderhoudsvoering.

- Sekere bekwaamhede wat oorweeg kan word sluit in:
- vorige ondervinding
- professionele en tegniese kennis;
- administratiewe en beplanningsvaardighede;
- vaardighede in menslike verhoudings;
- persoonlike vaardighede (b.v. betroubaarheid, waardes);
- vaardighede in oueronderhandeling.

Die aanstelling van personeel is 'n belangrike aspek van beplanning vir die skool se toekoms. Die beheerliggaam sal menige tye betrokke wees in die aanstelling van personeel, maar hul mag verkies om die aanstellings van junior personeel en nie-opvoederpersoneel aan die prinsipaal te deleger (Creese, 1995:12). Volgens Creese (1995:13) kan 'n sterk aanbeveling gemaak word vir die betrokkenheid van beheerliggaamlede in byna alle aanstellings en personeelpromosies in terme van die verskillende sieninge wat lede kan bring tot die aanstellingspaneel en so ook dat enige moontlikheid van suspisie van nepotisme vermy kan word. Dit kan as 'n belangrike element beskou word, juis omdat die beheerliggaam te alle tye moet probeer om die behoeftes van die skool te vervul.

4.4 VERGADERINGSPROSEDURE EN DEELNAME

Die sentrale aktiwiteit van alle skoolbestuurslede is om vergaderings van die beheerliggaam by te woon (Harding, 1987:202). Vergaderings bied die geleentheid vir die beheerliggame om inligting te deel, vir die toekoms te beplan, vordering na te gaan en ook om probleme op te los. Vergaderings is egter kompleks omdat dit 'n deeglike begrip van voorskrifte en prosedure verg; die toepassing van 'n volle reeks van kommunikasievaardighede (mondelinge en skriftelike) en sekere bestuursvaardighede soos beplanning, kontrolering, leiding en delegering vereis.

4.4.1 Die aard van vergaderings

Vergaderings wissel van baie formeel tot informeel en word om verskeie redes gehou. Die graad van formaliteit hang grootliks af van die bepalings en regulasies wat prosedures beheer.

Watter soort vergaderings kan byeengeroep word?

- ***Gewone vergaderings***

Hierdie vergaderings word minstens een keer per kwartaal gehou. Die sekretaris, saam met die voorsitter, lig al die lede van die beheerliggaam minstens sewe dae vooruit van die vergadering in.

- ***Dringende vergaderings***

'n Vergadering kan deur die voorsitter byeengeroep word om dringende sake te bespreek. Slegs 24-uur-kennisgewing moet gegee word. Hierdie vergaderings is vir "spesifieke sake" en nie vir "algemene" besprekings nie.

- ***Buitengewone vergaderings***

Die voorsitter kan 'n buitengewone vergadering belê as hy of sy deur die ouers versoek word om dit te doen. Die versoek vir so 'n vergadering moet deur die ouers onderteken word. Hierdie persentasie verskil in elke provinsie; daarom moet provinsiale regulasies byvoorbeeld staatkoerante, handleidings, omsendbriewe, ens. geraadpleeg word. Weereens, die geskilpunte wat dan hier bespreek word, is dié waarvoor die vergadering belê is.

- ***Algemene jaarvergadering***

Dit vind een keer per jaar plaas. Die voorsitter en die prinsipaal stuur kennisgewings van hierdie algemene vergadering minstens dertig dae voor die tyd uit. Al die ouers word genooi om hierdie vergadering by te woon. Die prinsipaal, asook die voorsitter, kan verslae lewer oor die planne en vordering van die skool. Hierdie verslae sluit in geouditeerde jaarlikse finansiële state, begrotings vir die volgende jaar en enige ander sake (Departement van Onderwys, 1998a:27).

4.4.2 Afwesigheid van ampsdraers tydens vergaderings

As 'n ampsdraer afwesig is, kan die werk voortgaan. Dit is wel nodig om iemand te kies om vir die interim waar te neem. Die beheerliggaam moet egter self besluit hoeveel lede teenwoordig moet wees wanneer 'n besluit geneem word. Dit is dan die kworum. Gewoonlik moet minstens die helfte van al die lede van die beheerliggaam by die vergadering teenwoordig wees om 'n belangrike besluit te kan neem. Die getal lede in 'n kworum word in die beheerliggaam se grondwet bepaal (Departement van Onderwys, 1998a:21).

4.4.3 Dokumentasie van vergaderings

Die hoofdokumente wat gebruik word tydens vergaderings is: die kennisgewing, die agenda en die notule. Die doel hiervan is om die vergadering (die kennisgewing) behoorlik byeen te roep; die onderwerp of onderwerpe (die agenda) onder bespreking te bepaal en die verloop van die vergadering te notuleer (die notule).

Die prinsipaal se verslag is 'n formele dokument en behoort volgens Creese (1995:42) bo aan die agenda te verskyn omdat dit 'n verklaring aan die beheerliggaam is van die persoon verantwoordelik vir die daaglikse bestuur van die skool. Die prinsipaal se verslag speel 'n belangrike rol wanneer besluit moet word watter punte aan die beheerliggaam voorgelê gaan word vir bespreking. Normale praktyk is vir prinsipale om 'n verslag saam te stel vir die kwartaallikse vergadering van die beheerliggaam. Hierdie verslag speel 'n sleutelrol in die vasstelling van die aard van die vennootskap tussen die prinsipaal en die beheerliggaamlede. Dit is ook 'n essensiële bron van inligting oor die skool vir die beheerliggaam. Dis ook 'n geleentheid vir die prinsipaal om direk met elke lid van die beheerliggaam te kommunikeer. Die styl en toon van die verslag sal die samewerking tussen skoolhoof en beheerliggaamlede bepaal (Creese, 1995:42).

'n Tipiese verslag van 'n skoolhoof mag, in geen bepaalde orde, die volgende items insluit:

- Die personeel (aanstellings, veranderings in rolle, naderende vertrekkings, ens.);
- Die leerders (werklike en beraamde getalle, suksesse, dissipline, spesiale behoeftes, ens.);
- Die kurrikulum (doel, beleidsverklaring, nuwe ontwikkelinge, ens.);
- Ouers (geleenthede en gebeurtenisse vir ouer, die ouer-onderwyservereniging, ens.);
- Hulpbronne (die begroting, geboue en perseel, toerusting, ens.);
- Skakelingsaktiwiteite (bande met ander skole/instansies, leerderbesoeke, gemeenskapsbetrokkenheid, ens.).

Die verslag behoort op so 'n wyse geskryf te word dat beheerliggaamlede duidelikheid het oor die doel van elke afdeling hetsy dit bloot vir die verskaf van inligting of om beheerliggaamlede se menings vra of om 'n besluit te neem. Die verslag is 'n belangrike meganisme vir die prinsipaal om die opvatting van die beheerliggaam ten opsigte van beleidsvorme vas te stel en om bestuurslede te nooi om aan die besluitnemingsproses deel te neem.

Tabel 4.2: Voorbeeld van 'n Notule van 'n vergadering

ADEN PRIMÊRE SKOOL BEHEERLIGGAAMVERGADERING				
Datum:		Notule:		
Tyd:		Lede Aanwesig:		
Plek:		Verskonings:		
Item	Kennis geneem	Besluit	Persoon verantwoordelik	Datum
Notule van vorige vergadering		Aanvaar soos geskryf		
Sake voortspruitend uit vorige notule	Opening van die rekenaarsentrum, word vir 02 April 2001 beplan.	Voltooi alle reëlins.	Uitvoerende komitee	15/ 05 /02
	Beheerliggaam werkswinkel moet bygewoon word.	Lede van die beheerliggaam moet die skool verteenwoordig.	Voorsitter en die Tesourier	25/ 05 / 02
	Nuwe Gedragskode vir leerders.	Lig ouers in en amptelike implementering	Prinsipaal en Voorsitter	27/ 05 / 02
Finansies	Die belegging in 'n "offshore equity" fonds	Die finansies komitee moet 'n voorstel ontwikkel	Finansiële komitee	01/ 06/ 02

Bron: Model aangepas uit *Eerste Stappe (Departement van Onderwys, 1998a:71): 'n Hulpbron vir lede van skoolbeheerliggame*

4.4.4 Deelname tydens vergaderings

Ons almal se idees oor die ideale vergadering verskil. Die sukses van 'n vergadering sal afhang van die deeglike voorbereiding en produktiewe deelname van al sy lede.

4.4.5 Kriteria vir 'n effektiewe vergadering

Die volgende punte volgens Harding (1987:240) verteenwoordig die hoofkriteria geassosieer met die hantering van 'n effektiewe vergadering:

- Daar is 'n spesifieke doel vir die vergadering.
- Die agenda is meer as net 'n "spyskaart" van onderwerpe, maar toon ook die benadering wat gevolg moet word deur die byvoeging van alle feitlike informasie benodig.
- Individuele bestuurslede het duidelikheid oor wat van hul verwag word by die vergadering.
- Die agenda is nie te lank nie - die vergadering hou by die agenda en die tydsbeperking.
- Genoegsame tyd word aan bespreking van belangrike items verskaf en geringe items word vinnig afgehandel.
- Die vergadering word onder beheer gehou - dit verhoog deelname, fokus op die punt van bespreking en idees is op die man af en bondig.
- Kundiges is beskikbaar om raad oor tegniese aspekte buite die bekwaamheid van die bestuurslede, te verskaf.
- Daar is 'n goeie atmosfeer gebaseer op spangas wat lei tot 'n kollektiewe benadering van probleemoplossing en besluitneming.
- Gevolgtrekkings bereik en planne van opvolgaksies word sorgvuldig gemonitor om te verseker dat dit geïmplementeer word.

4.4.6 Die verloop van die vergadering

"Hoe vervul die voorsitter sy plig as leier tydens vergaderings?" Die volgende riglyne som die voorsitter se hoof funksies en verantwoordelikhede op met verwysing na leiding en bestuur tydens vergaderings. Hy behoort:

Tabel 4.3: Hooffunksies en verantwoordelikhede van die voorsitter as 'n goeie voorsitter

Hy moet:

- die vergadering formeel te open;
- die orde van die vergadering en tydsduur bepaal;
- verseker dat die notule van die vorige vergadering 'n ware refleksie is van wat gebeur het, en dit dan onderteken;
- sistematies fokus op die agenda;
- orde handhaaf en verseker dat die vergadering fokus op die punt van bespreking;
- elkeen aanmoedig om te praat;
- voorstelle formuleer en wysigings maak soos vereis;
- die vloei van gesprek kontroleer en die vergadering tot orde te roep;
- die besluite en take opsom om die konsensusienswyse te reflekteer voordat daar oorgegaan word tot 'n stemming indien almal nie saamstem nie.

Hy behoort ook:

- 'n stemproses toe te laat, indien vereis en die resultate bekend te maak;
- te verseker dat dit noukeurig aangeteken word;
- te beslis oor die omvang van 'n bespreking en na 'n spesifieke punt te verwys of die onderwerp of vergadering te verdaag;
- sekere moeilike punte te verduidelik soos dit voorkom om sodoende 'n argument op te klaar en oplossings te bereik op 'n onbevooroordeelde manier;
- om gesag uit te oefen waar van toepassing, bv. in die opstel van subkomitees;
- taktvol en diplomaties op te tree en 'n klimaat van samewerking tydens die vergadering te skep;
- gewillig te wees om subkomitees te lei;
- 'n beslissende stem uit te bring d.i. 'n tweede stem in die geval van 'n gelykop stemming;
- die vergadering te beëindig.

Bron: *Eerste Stappe (Departement van Onderwys, 1998a:30); 'n Hulpbron vir lede van skoolbeheerliggame; Harding (1987:240)*

Dit kan baie nuttig wees as daar voor die tyd besluit word hoeveel tyd vir bespreking aan elke item op die agende toegestaan gaan word. Dit is gewoonlik die verantwoordelikheid van die voorsitter en prinsipaal om saam te werk om dit te verseker (Creese, 1995:40).

4.4.7 Besluitneming tydens vergaderings

Besluitneming word volgens Simon (1957:4), soos aangehaal deur Bacharach, (1981:246), gedefinieer as 'n proses van die maak van keuses binne 'n organisasie. Hierdie skrywer sien beheer as kontrole oor die besluitnemingsproses. Volgens hom is die professionele en burokratiese interaksie belangrik vir beheerliggaamkwessies en besluitneming omdat prinsipale en opvoeders as professionele of semi-professioneles voel dat hulle 'n regmatige aanspraak het in terme van primêre verantwoordelikheid op die norme van die professie.

Die verwagting is egter dat alle besluite deur die beheerliggaam kollektief geneem moet word, tensy 'n individu of komitee aangestel is om 'n spesifieke aangeleentheid te hanteer. Dit word van die beheerliggaam verwag om ten minste sy wetlike verantwoordelikhede na te kom en dit beteken dat beheerliggame besluite moet neem deur van toepaslike besluitnemingsmeganismes gebruik te maak waarin alle lede 'n stem het en 'n reeks opsies kan oorweeg (Creese, 1995:9). Die graad van beheerliggaam betrokkenheid in die besluitnemingsproses hang baie nou saam met die aard van die verhouding tussen die beheerliggaamlede en die prinsipaal en personeel van die skool. Die effektiewe beheerliggaam is een wat in vennootskap met die bestuur en personeel van die skool 'n algemene reeks doelwitte nastreef.

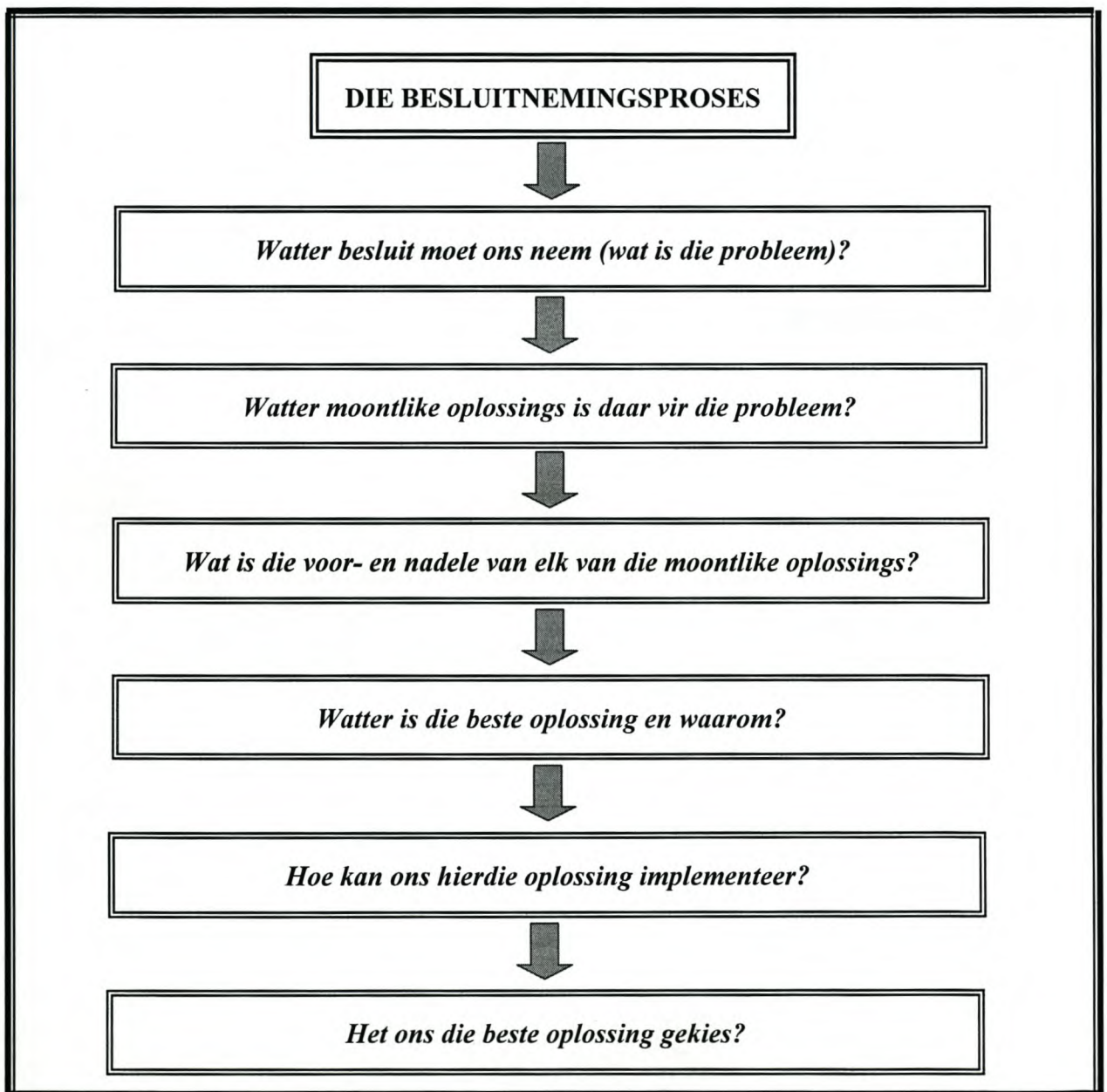
Die ideaal is om gesprekvoering voort te sit totdat 'n algemene konsensus bereik is (CIE,1997:9). Dit is belangrik dat lede van beheerliggame probeer om konsensus rakende besluite te bereik sodat:

- alle lede inspraak in besluite kan hê;
- verskillende sienings gehoor kan word;
- elkeen die finale besluit kan ondersteun; en
- 'n gevoel van gemeenskaplike strewe ontwikkel kan word.

"Wat gebeur indien konsensus nie bereik kan word nie? In hierdie geval (waar die beheerliggaam nie konsensus kan bereik nie), moet daar tot stemming oorgegaan word. Dit kan geskied by wyse van 'n geheime stemming . Lede wat teen die meerderheidstem gekant is, kan vra dat hul teenstem genotuleer word.

Sodra 'n besluit geneem is, moet al die bestuurslede en die beheerliggaam as 'n eenheid daardie besluit ondersteun, selfs al sou 'n individuele lid nie daarmee saamstem nie. Die besluit moet met woord en daad ondersteun word.

Figuur 4.1: Diagrammatiese uiteensetting van die besluitnemeningsproses



Bron: Model aangepas uit Eerste Stappe (Departement van onderwys, 1998a:32): 'n Hulpbron vir lede van skoolbeheerliggame

'n Belangrike taak van die lede van die beheerliggaam is om aan die persone wat hulle verteenwoordig, verslag te doen. Ouers moet verslag lewer aan ander ouers, leerders aan ander leerders en onderwysers aan die res van die personeel (Departement van Onderwys, 1998a:33).

Nadat terugvoering gegee is, moet lede die beheerliggaam inlig oor die gevoelens en gedagtes van die persone wat hulle verteenwoordig. Indien nodig, kan die voorsitter 'n klein taakgroep saamstel wat die onderwerp in detail bespreek en met voorstelle vorendag kan kom. Dit is 'n goeie manier om sake te hanteer wat baie tyd in beslag neem.

Menige beheerliggame vind dit ook nodig om eksterne advies en kundigheid in te win om hul te help om besluite te neem.

4.4.8 Afsluiting van die vergadering

Na afloop van die vergadering is dit die voorsitter se plig om toe te sien dat alle sake waaroor besluit is tydens die vergadering afgehandel word. Die voorsitter kan self optree, of opdrag aan een van die lede gee om die betrokke saak te hanteer voor die volgende vergadering. Dit is ook die voorsitter se verantwoordelikheid om te verseker dat die notule van die vergadering voorberei word. 'n Datum en tyd vir die volgende vergadering word dan vasgestel voordat die vergadering amptelik afgesluit word.

4.5 DIE HANTERING VAN KONFLIK

Verskillende eienskappe van die skool beïnvloed die rol van die beheerliggaam. Waar soveel verskillende mense, elkeen met sy eie standpunte en persoonlikhede, deel van 'n belangrike liggaam uitmaak, kan 'n mens seker wees dat daar soms konflik in die groep sal voorkom.

Die belangrikste van alles is seker die manier hoe die beheerliggaam konflik hanteer en moeilike kwessies die hoof bied. Dit is so maklik, wanneer 'n moeilike situasie opduik, om dit uit te stel of probeer om 'n besluit te vermy (Creese, 1995:24). Dit is ook moontlik om konflik te vermy en verskille wat sekerlik binne so 'n groep sal voorkom van tyd tot tyd, nooit in die ope te bring nie. Creese (1995) voel dat dit

ongewoon sal wees indien alle lede te alle tye met mekaar samstem. Hy glo dat in 'n effektiewe span, lede mekaar vertrou en ondersteun en bevoeg is om konflik openlik en konstruktief te hanteer. Dit is 'n feit waarmee heelhartig saamgestem kan word.

Een van die mees algemene oorsake van misverstande en wrywing tussen groepe (hetsy beheer en bestuur, beheerliggaamlede, personeellede, ens.) is dat geeneen van die groepe duidelike en ooreengekome verwagtings van mekaar het nie. Partykeer, wanneer een party voel dat hy in die steek gelaat is, is dit maklik om die blaam op die ander party te plaas (Creese, 1995:27).

Die algemene gevolgtrekking is dat die beheerliggaam in beheer is van 'n komplekse struktuur met sy eie kenmerkende geskiedenis, dominante waardes en styl van besluitneming. Konflik aangaande die verskil in bogenoemde faktore kan van so 'n aard wees dat dit die graad van konsensus wat as belangrik beskou om die interne funksionering van die skool te verstaan, kan belemmer.

In sekere gevalle is konflik beperk tot die skool en word die bestuurslede nie betrek nie. Hier is dit die verantwoordelikheid van die prinsipaal om die konflik te hanteer. In ander gevalle waar ernstige meningsverskille bestaan en veral waar standpunte verskil van dié van die prinsipaal, kan dit onder die aandag van die beheerliggaam gebring word. Die beheerliggaam raak dus 'n klankbord vir teenstrydige sienswyse.

Maar hoe kan die beheerliggaam help om professionele verdeeldheid te oorbrug? Daar kan op die volgende gekonsentreer word:

- erken die konflik - erken dat daar 'n probleem is;
- definieer die konflik - kom ooreen oor wat die probleem is en die oorsaak daarvan;
- beplan hoe om die konflik te hanteer;
- bespreek die probleme openhartig; en
- werk saam tot 'n oplossing (Departement van Onderwys, 1998a:25).

Deur die effektiewe hantering van konflik kan die volgende positiewe punte bereik word:

- geskilpunte word tromp-op geloop
- probleme word sover moontlik opgelos
- mense druk hul gevoelens openhartig uit
- verhoudings word verstewig
- verantwoordbaarheid word bevorder
- daar is groei en ontwikkeling.

4.6 DIE OPSTEL VAN 'N GRONDWET

Dit is die verantwoordelikheid van die betrokke beheerliggaam om hul eie grondwet te skryf. Maar weereens kan die vraag gevra word: "Wat is die doel van so 'n grondwet?" Die grondwet van die beheerliggaam is die dokument wat bepaal hoe die organisasie (in dié geval, die skool) bestuur word. Dit sluit die reëls en regulasies, waardes en beginsels van die organisasie in. In die skool vorm die beheerliggaam se grondwet die basis vir al die beheerliggaam se werksaamhede. Die volgende is hoofopskrifte van 'n grondwet opgestel deur die beheerliggaam van 'n primêre skool:

- Definisies van afkortings
- Naam waaronder die beheerliggaam bekend wil wees
- Adres van die skool
- Visie van die skool
- Missiestelling van die skool
- Oogmerke en doelstellings van die beheerliggaam
- Gedragskode
- Leuse van die skool
- Beheer en bestuur
- Soorte werksaamhede
- Samestelling van die beheerliggaam
- Prosedure by verkiesings en koöptering van bestuurslede

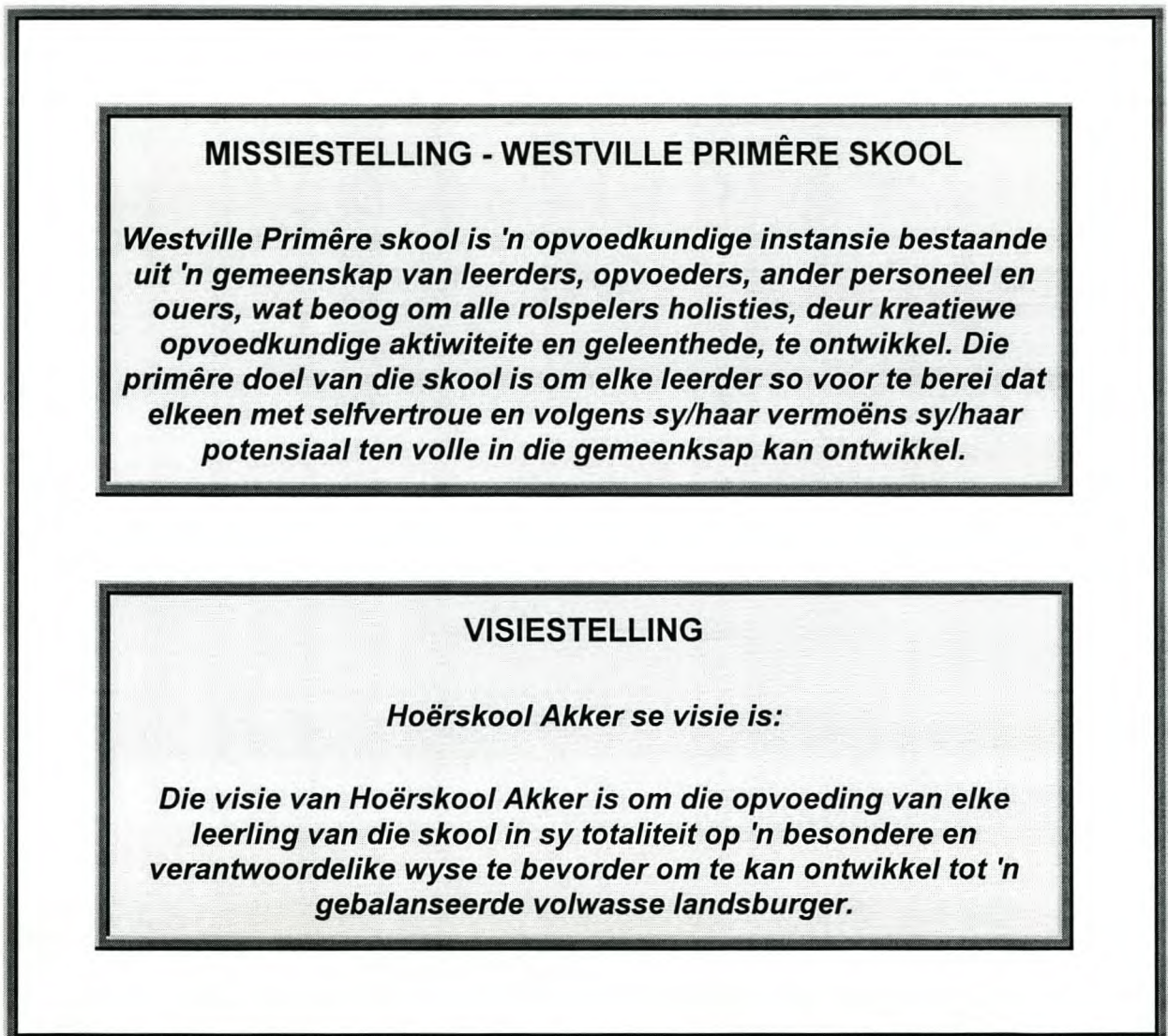
- Vakante betrekkings op die beheerliggaam
- Afwesigheid van ampsdraers
- Administrasie
- Finansiële reëlins
- Vergaderingsprosedure
- Die vasstelling van 'n kworum
- Beleidmakingsprosedure
- Aanspreeklikheid van die lede van die beheerliggaam
- Verwysings

Die beheerliggaam moet verseker dat hul grondwet ooreenstem met die beginsels van die demokratiese Grondwet (RSA, 1996d). Die beheerliggaam en sy grondwet is onderworpe aan die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, die SA Skolewet en enige toepaslike wet van die provinsie (Departement van Onderwys, 1997b:29). Die grondwet van die skool moet die standpunte van leerders, opvoeders, ouers en die plaaslike gemeenskap verteenwoordig. Die doel van die grondwet is om die beheerliggaam leiding te gee en te help om die skool te bestuur en om te verseker dat die skool onderwys van so 'n hoë gehalte voorsien dat die talente en vermoëns van alle leerders ontwikkel word (Departement van Onderwys, 1998a:38).

4.6.1 Die missiestelling en visie

Die beheerliggaam is verantwoordelik vir die totale etos van die skool. Die etos vervat die fundamentele struktuur van die kultuur van die skool, die waardes wat dit bevorder en terselfdertyd sy lewenswyse vorm. Die ontwikkeling van 'n skool se missiestelling, ook 'n funksie van die beheerliggaam, is een manier om die skoolgemeenskap verenig te kry om na 'n algemene visie te strewe. Die skool se missiestelling bepaal die skool se visie, want dit is 'n verklaring van 'n ideaal waarna gestreef word. Dit is wenslik dat 'n skool se visie daardie waardes wat die skoolgemeenskap as belangrik ag, behoort te beskryf (CIE, 1997:9).

Figuur 4.2: Voorbeeld van 'n missiestelling en visiestelling



4.7 SKOOLBELEID

Beleid funksioneer op verskillende vlakke. Die Grondwet van Suid-Afrika, 1996 (RSA, 1996d) en die SA Skolewet (RSA, 1996c) verskaf die raamwerk vir onderrig en leer. Bowendien reik provinsiale onderwysdepartemente ook van tyd tot tyd beleidsvoorskrifte aan skole in hulle onderskeie provinsies uit.

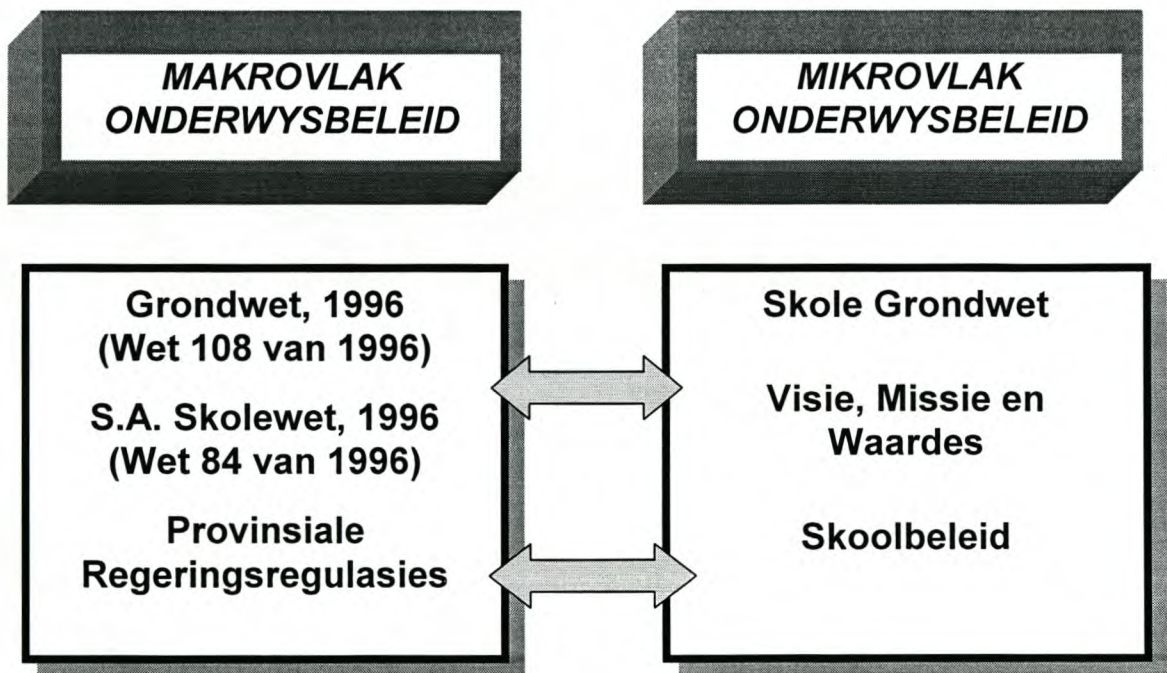
Nasionale en provinsiale onderwysdepartemente verskaf die makrovlak van onderwysbeleidsvoorskrifte. Alhoewel makrovlakbeleid die raamwerk vir publieke skole uitspel, word daar van hierdie skole verwag om hul eie plaaslike skoolbeleid te bepaal. Plaaslike omstandighede verskil van skool tot skool en dit is juis daarom belangrik dat skole hulle eie beleid vorm.

Dit is egter nie genoeg van beheerliggame om slegs ooreen te stem oor beleid nie. 'n Belangrike aspek van hul werk is om navraag te doen oor die werking van alle beleidstukke en sodoende te verseker dat daar behoorlike kontrole oor alle aspekte van die werk van die skool is. Wat is die nut om 'n beleid te hê as daar geen beheer is oor hoe en of dit toegepas word nie? Die proses van hersiening behoort beplan en deurlopend te wees en beheerliggaamlede en die personeel van die skool kan saamwerk werk om die funksionering van die skool te hersien, nie as professionele inspekteurs nie, maar as "kritiese vriende" (Creese, 1995:13).

Waar makrovlakbeleid die raamwerk verskaf, moet mikrovlakbeleid die inhoud, doelwitte, beginsels, besluite, implementeringsprosedures, aksie sowel as die prosedure vir nie-onderworpenheid insluit (Meyer, 1999:16).

Die onderstaande figure reflekteer die analitiese fokus van hierdie beleidsvlakke soos saamgevat uit *Formulating Your School Policy*:

Figuur 4.3: Diagrammatiese voorstelling van beleidsvlakke



Formulating Your School Policy: A Toolkit for School Governing Bodies: (Meyer, 1999:16).

4.8 DIE OPSTEL VAN 'N ONTWIKKELINGSPLAN

4.8.1 Die Skoolontwikkelingsplan

Die hoofaktiwiteit van die beheerliggaam val onder die breë opskrif van "beplanning vir die toekoms". Beplanning vir die toekoms dek 'n wye reeks aktiwiteite en die beheerliggaam se betrokkenheid hierby kan 'n uitdrukking wees van die belangrikheid gekoppel deur beide die beheerliggaamlede en die personeel aan hierdie aspek van die werk van die beheerliggaam (Creese, 1995:12).

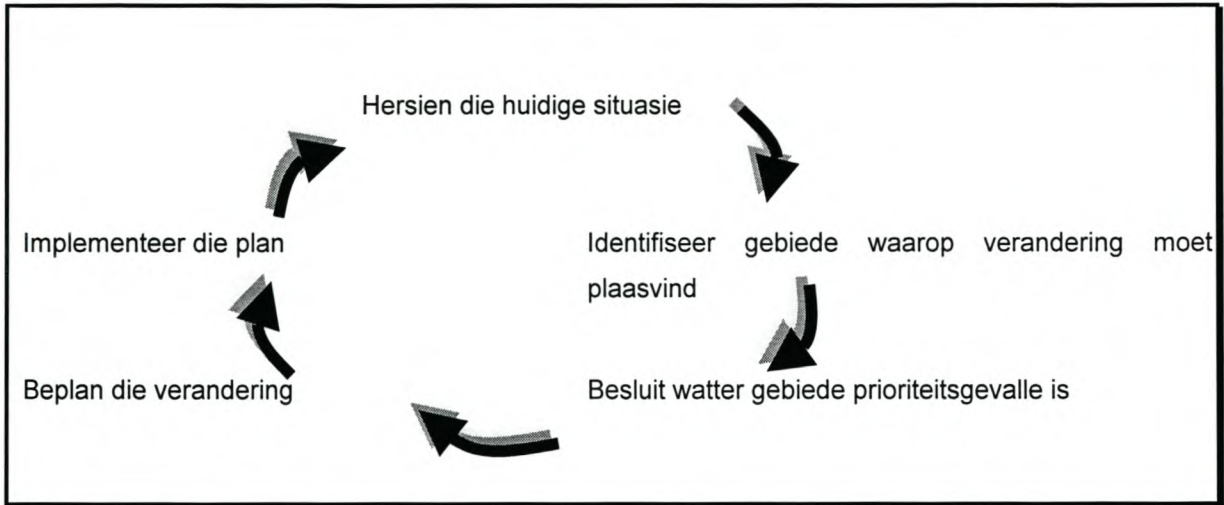
'n Skool se ontwikkelingsplan behels dit wat die skool graag wil bereik. Dit behoort die visie en missie van die skool in te sluit. Dit is, volgens wet, die verantwoordelikheid van die beheerliggaam om hierdie plan op te trek of te hersien.

Skoolontwikkeling behoort die volgende te behels:

- positiewe verandering om prestasie te bewerkstellig;
- om planne te maak om die visie van die skool te bereik;
- om verandering te hanteer;
- om 'n vennootskap tussen die skool en die gemeenskap te bewerkstellig;
- om te werk vir die verbetering van fasiliteite, bestuur, finansies, ens. by die skool.

Die onderstaande is 'n eenvoudige ontwikkelingsbeplanningsiklus:

Figuur 4.4: Diagrammatiese voorstelling van 'n Skoolontwikkelings-beplanningsiklus



Siklus uit Eerste Stappe aangepas (Departement van Onderwys, 1998a:52): 'n Handleiding vir lede van skoolbeheerliggame; en Creese (1995:63).

Skole bestaan om sodoende die beste moontlike opvoeding aan kinders en jong mense te verskaf. Skoolontwikkeling handel oor die verhoging van standarde en kwaliteit en die toename van effektiwiteit wat tot die voordeel van alle belange groepe is: leerders, ouers, beheerliggaamlende en personeel. Om vooruitgang in 'n skool te bewerkstellig hang af van die vasbeslotenheid van die beheerliggaam, prinsipaal en personeel dat die skool sal presteer aan die hand van 'n deeglike en gesonde ontwikkelingsplan (Creese, 1995:62).

Die onderstaande is 'n raamwerk van 'n skoolontwikkelingsplan en sluit in belangrike vrae wat oorweeg moet word:

Tabel 4.4: Raamwerk vir 'n skoolontwikkelingsplan

<p>Waarheen is ons op pad?</p> <p>'n Ontwikkelingsplan behoort die algehele visie van 'n skool op te som.</p>	<p>Waar bevind ons ons nou?</p> <p>Die plan behoort die skool se huidige swakpunte en sterkpunte te omskryf.</p>
<p>Hoe wil ons onderweg optree?</p> <p>Kernwaardes - dit behels die omskrywing van die waardes wat volgens die beheerliggaam die grondslag is van wat die skool doen.</p>	<p>Hoe gaan ons uitkom waar ons wil wees?</p> <p>Die plan behoort mikpunte vir verbeteringe oor 'n spesifieke tyd uit te spel. Die handeling benodig om hierdie te bereik behoort ook duidelik omskryf te word. Dit is belangrik dat alle groepe verantwoordelikheid moet aanvaar vir hierdie mikpunte en deur persone betrokke te kry by realistiese mikpunte sal dit die beheerliggaam help om verwagtinge en prestasies dwarsdeur die skool te verhoog.</p>
<p>Wat is ons prioriteite?</p> <p>Die plan moet die prioriteite duidelik weergee - watter kwessies is die belangrikste en op watter doelwitte sal die skool moet fokus.</p>	<p>Wat het ons nodig?</p> <p>Dit behels die identifisering van menslike, finansiële en fisiese hulpbronne wat nodig is om die plan te implementeer. Sekere aksies sal addisionele fondse benodig en die beheerliggaam moet besluit of die skool genoeg geld het om al hul doelwitte te bereik.</p> <p>Evalueer of 'n mikpunt suksesvol bereik is.</p>
<p>Wie is verantwoordelik vir wat?</p> <p>Wat is die tydperk?</p> <p>Die beplanning behels die opstel van take wat nodig is vir elke prioriteitsgeval en die toewys van verantwoordelikheid van elkeen hiervan</p>	<p>Hoe monitor ons ons prestasie?</p> <p>Dit behels die identifisering van presies wat die liggaam wil bereik, die standaard wat gestel word en die inligting wat nodig is om te evalueer of 'n mikpunt suksesvol bereik is.</p>

Bron: *Leading Together* (CIE, 1997:29); *Eerste Stappe* (Departement van Onderwys, 1998a:52): 'n Hulpbron vir lede van skoolbeheerliggame.

4.8.2 Die Beheerliggaamontwikkelingsplan

Die hoofaspek van die rol van die beheerliggaam is vooruitbeplanning. Die Skoolontwikkelingsplan (SOP) behoort die sentrale beplanningsdokument vir die komende jaar te wees: 'n uitleg van die skool se prioriteite vir ontwikkeling. Alles (die begroting, personeelindiensopleidingsprogramme, ens.) behoort gekoppel te wees

aan die SOP. Binne die Skoolontwikkelingsplan mag daar wel ook 'n "beheerliggaamontwikkelingsplan" wees wat mikpunte en prioriteite vir die beheerliggaam vir die komende jaar uitspel. Wanneer die beheerliggaam sekere gevolgtrekkings gemaak het oor hul eie effektiwiteit (ongeag volgens watter kriteria hierdie effektiwiteit gemeet is) en besluit het waar ontwikkeling benodig word, kan die pro forma beheerliggaamontwikkelingsplan voltooi word (Creese, 1995:77).

Die onderstaande is 'n beheerliggaamsontwikkelingsplan soos aangepas uit Creese, Effective Governor, Effective Schools 1995.

Figuur 4.5: Raamwerk vir 'n beheerontwikkelingsplan

PRO FORMA BEHEERLIGGAAMSONTWIKKELINGSPLAN			
Naam van Skool:			
	Prioriteite	Wat moet gedoen word	Deur wie Tydsduur Ontwikkeling vir aksie (sluit in mikpunte/kriteria) beoordeling
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Bron: Creese (1995:78): *Effective Governors, Effective Schools*.

4.9 SAMEWERKING MET DIE SKOOLGEMEENSKAP

Die skool vorm deel van 'n breër gemeenskap. Dit is die plig van die beheerliggaam om hierdie verhouding te verstewig omdat die gemeenskap in baie gevalle die skool van hulp voorsien. Die beheerliggaam sal alle pogings aanwend om die gemeenskap by die werksaamhede van die skool te betrek. Dit verlig die werkklas van die beheerliggaam en verseker groter betrokkenheid by die skool (Departement Van Onderwys, 1998a:58). Baie ouers wil nie in die beheerliggaam dien nie, maar sal graag op enige ander manier die skool wil help, soos byvoorbeeld geleenthede organiseer, fondse insamel, brosjures skryf en ontwerp, op sub-komitees dien, ens.

Die beheerliggaam sowel as die prinsipaal het 'n belangrike rol om te speel in die verbinding van die skool met die gemeenskap. Die beheerliggaam het 'n voet in beide kampe; hulle is deel van die skool en deel van die gemeenskap.

Hulle is ideaal geplaas om as 'n kommunikasiekanaal op te tree deur die gelyktydige neem van boodskappe vanaf die skool uit na die gemeenskap en die bring van boodskappe vanaf die gemeenskap terug na die skool (Creese, 1995:14).

Die beheerliggaam is aan die gemeenskap verantwoordbaar. Die lede van die beheerliggaam verteenwoordig verskillende afdelings van die skoolgemeenskap. Die beheerliggaam moet dus die verantwoordelikheid neem om gereeld met belanghebbendes te kommunikeer. Die bestuurslede se jaarlikse verslag aan die ouers is gewoonlik samevattend, verstaanbaar en probeer om ouerbetrokkenheid aan te moedig. Beheerliggaamlede probeer ouers aanmoedig om jaarlikse vergaderings by te woon. Daar is ook 'n behoefte aan ontmoetings en besprekings, want die beheerliggaam probeer om die beste belange van die skool binne die gemeenskap te bevorder (Creese, 1995:75).

Die band tussen die skool, die ouergemeenskap en die beheerliggaam is een deel van 'n komplekse netwerk. Ander agente vorm ook deel van die netwerk en hul onderskeie bydraes tot die welvaart van die geheel is belangrik. Die Onderwyswelsynagente, die Sosiale Dienste Departement en die Onderwysdepartement het verskeie skakels met die skool. Die welsynafdeling is gemoeid met die behoefte van die individuele leerder en meeste van die nie-kurrikulêre aktiwiteite. Die Departement Sosiale Dienste konsentreer op wetlike sake waarby die beheerliggaam nie direk betrokke is nie. Die Onderwysdepartement voorsien die administratiewe basis vir alle sake rakende die beheerliggame van skole. Beheerliggame werk gewoonlik nou saam met bogenoemde agente en hulle moet hul eie assessering doen om vas te stel of hulle met 'n harmonieuse struktuur werk en of hulle as aparte groepe onafhanklik funksioneer.

4.10 SAMEVATTEND

Die herstrukturering van die onderwysstelsel is te gevarieerd wat sy impak betref en te "polities" om slegs aan professioneles oorgelaat te word. Dit is ook te belangrik en te kwesbaar om verewig aan arbitrasie, en korttermyn wispelturigheid van

partypolitiek óf sentrale óf plaaslike regeringsvlak oorgelaat te word. As daar teruggekyk word na die geskiedenis van onderwys, is dit vanselfsprekend dat, in ons hedendaagse demokratiese gemeenskap, onderwys finaal aan die gemeenskap se verteenwoordigers toevertrou moes word. Onderwys is inderdaad gemoeid met balans en vennootskap, en dit is waarom daar in politiese terme 'n behoefte aan 'n wye mate van konsensus en 'n aanvaarbare, stabiele vennootskap gebaseer op werklike verdeling van mag, is.

Vennootskap sluit in die verdeling van mag met verantwoordelikhede behou en verantwoordelikhede deurgegee op elke vlak. Vennootskap impliseer ook die herkenning van en verbintenis tot 'n gemene doelwit, wedersydse vertroue en respek, en bo alles volgehoue samewerking op alle vlakke. Dit verg dus werklike pogings deur almal betrokke om die ware aard en delikaatheid van vennootskap te verstaan en om beide sy geloofwaardigheid en gees te respekteer.

Indien 'n beheerliggaam effektief wil wees, moet 'n groep individue, sommige van hulle het mekaar nog nooit ontmoet nie, 'n span vorm en werk tot voordeel van die skool en die gemeenskap. Beheerliggame het deel daaraan om die etos van die skool op te stel. Dit behoort in 'n atmosfeer van samewerking te geskied en daar moet 'n bereidwilligheid wees om maniere te vind om die belange van die skool te bevorder.

Die vergaderings van die volle beheerliggaam is baie belangrike geleenthede; dit is, na alles, die enigste tyd waar alle beheerliggaamlede saam verkeer. Dit is dus essensieel dat alles moontlik gedoen word om hierdie vergaderings so effektief en doeltreffend as moontlik te maak. Beheerliggaamlede moet seker maak dat die meeste tyd spandeer word aan die bespreking van werklik belangrike kwessies wat die skool affekteer. Dit beteken 'n sekere mate van selfdisipline by beheerliggaamlede.

'n Hoofaspek van beheer is vooruitbeplanning. Die skoolontwikkelingsplan behoort die sentrale beplanningsdokument vir die komende jaar te wees, waarin skoolprioriteite vir ontwikkeling uiteengesit word. Alles (die begroting, skoolbeleid, personeel indiensopleidingsprogramme, ens.) behoort tot die ontwikkelingsplan verbind te wees. Binne die raamwerk van hierdie plan behoort ook 'n

"beheerliggaamontwikkelingsplan" teenwoordig te wees wat verskeie areas van die skool se beplanning en bestuur sal ondersteun juis omdat dit die doelwitte en prioriteite van die beheerliggaam vir die komende jaar bevat, en goed uiteensit.

Die beheerliggaam het 'n belangrike rol te speel deur vrae oor die skool se vordering te stel met die oog op hulle doelwitte. Dit is die verantwoordelikheid van die voorsitter om die liggaam te lei en in die algemeen te probeer verseker dat dit effektief werk om die besluite, noodsaaklik vir die beheer van die skool, te verwesentlik. In baie gevalle kan die ondervindinge van ander help om lig te werp op probleme en selfvertroue te bou, maar aan die einde moet alle beheerliggaamlede met verskillende persoonlikhede, magspeletjies, beperkte begrip en menslike onvolmaaktheid van een beheerliggaam in een skool rekeningskap gee.

HOOFSTUK 5

BEVINDINGE VAN ONDERSOEK: SKOOLBEHEER

5.1 INLEIDING

Die transformasie-agenda uiteengesit deur die regering sedert 1994 met die klem op groter deelname en eienaarskap stel eise wat dit noodsaak om die nuwe pad wat vir ons skole en vir die stelsel as geheel in die vooruitsig gestel word, in ag te neem. Alhoewel dit primêr die verantwoordelikheid van die onderwysdepartement is om die basiese maatskappelijke onderwys aan leerders te voorsien, is daar ook omstandighede geskep vir ouers om self by te dra tot die bestuur van onderwysinrigtings. Die radikale verandering het beteken dat skole hulself moet bestuur met behulp van ouers en die gemeenskap en die ondersteuning van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement (WKOD).

Hierdie verandering open dus nuwe deure en verhoog die vlak van bewustheid van bestuurslede in terme van geleenthede en die feit dat hul effektief ten bate van hulle individuele skole moet werk. Informasie en kennis is die sleutel tot effektiwiteit en was daarom die moeite werd om dit in diepte te ondersoek. Daar is min twyfel dat die rol van beheerliggame en hul belangrikheid in beleidsvorming op skoolvlak voortdurend toeneem op 'n tydstip waar daar 'n toenemende aanvraag is vir publieke deelname en verantwoording met betrekking tot alle onderwysinrigtings.

Die maatskappelijke bydrae wat bestuurslede vir die toekomstige ontwikkeling van opvoeding in die algemeen en vir die leerders spesifiek kan maak, is aansienlik en hierdie studie poog om te bewys watter impak die funksionering van beheerliggame in skole op onderwyspraktyke en die skool as geheel het.

5.2 METODES EN ONDERSOEKPROSEDURES

Die ondersoek in hierdie hoofstuk is gedoen by wyse van twee tipes veldwerk, naamlik 'n vraelys en onderhoudsvoering. Die metodologiese probleme is gebaseer op die verkryging van akkurate, betroubare en gegronde informasie om te kan

begryp wat die nuwe verantwoordelikheid vir sy deelnemers beteken asook die politieke en institusionele konteks.

Een van die teleurstellings met hierdie studie was dat baie min skole se beheerliggaamlede reageer het op die vraelyste (sien bylae 1) gesirkuleer. Tien skole was aanvanklik ondersoek, dit sluit in prinsipale, ouers, opvoeder en nie-opvoederlede op die beheerliggaam. Slegs vyf tot ses skole het terugvoering verskaf en hierdie was meestal deur die professionele komponent van die beheerliggaam, d.i. prinsipale en opvoeders. Ouerkomponente se terugvoering was baie vaag en in baie gevalle onvoltooid. Die onderhoudsvoering (sien bylae 2) met prinsipale van skole was 'n goeie aanduiding van hoe hulle die werksaamhede en verhouding met hul beheerliggame sien. In hierdie oospig was alle prinsipale openlik en eerlik ten opsigte van hul beheerliggaam se effektiwiteit of die tekort daaraan en dit het 'n uitstekende maatstaf verskaf om afleidings te maak rakende sekere probleme en suksesse bereik met implimentering, verhoudings, effektiwiteit en bevordering van demokrasie.

Omdat die vier voormalige afsonderlike onderwysdepartemente in 1995 saamgesmelt het tot een departement, naamlik die Wes-Kaapse Onderwysdepartement, was dit noodsaaklik om duidelike grense vir die area van studie en eksperimentele inrigtings af te baken. Dit het dus meegebring dat tydens selektering van skole 'n bewuste strategie toegepas is om die verteenwoordiging van verskillende tipe skole in die provinsie te verseker. Skole het gedifferensieer op gronde van geografiese ligging, sosio-ekonomiese agtergrond en die vorige onderwysdepartemente wat dus 'n uiteenlopende en ryk samestelling van Suid-Afrikaanse skole voorsien het.

5.3 ONDERSOEKBEVINDINGE

5.3.1 Skoolprofiel

Die skole wat besoek is, het in verskeie areas soos byvoorbeeld hulpbronne, vorige onderwysdepartemente, personeelkomplement asook kultuur van onderrig en leer verskil. Fisiese en menslike hulpbronne, asook onderwyskwalifikasies en toestand van skoolgeboue was nie so opmerklik verskillend nie. Alhoewel geboue oor die algemeen oud is, was daar egter slegs twee skole wat onder druk verkeer het,

naamlik 'n spesiale skool wat slegs 'n tekort aan sportfasiliteite ondervind het, en 'n ander waarvan die gebou so verval het dat die leerlinge na 'n ander gebou verskuif sou word.

Die verspreiding van hulpbronne is nog 'n groot probleem in baie agtergeblewe gebiede. Terwyl die vorige Model C-skole wel ook oor goed toegeruste biblioteke, rekenaars, laboratoriums, oorhoofse projektors en fotostaatmasjiene beskik, was dit merkbaar dat geeneen van hierdie fasiliteite beskikbaar was by skole onder die vorige Departement van Onderwys en Kultuur-Adminstrasie: Huis van Verteenwoordigers nie. 'n Groot veldtog is van stapel gestuur om swart skole veral ten opsigte van fisiese bronne en geldelike bystand, op te gradeer.

Jaarlikse toekenning

Die voorsiening van handboeke is een van die hoofprobleme by alle skole. Alle skole, uitgesonderd die meeste van die swart skole in die ondersoek, het die tekort aan gepaste nuwe kurrikulumhandboeke beklemtoon. Twee nuwe swart skole in die ondersoek was deel van die "outreach" program om skole met 'n lae matriekslaagsyfer te help. Daar was 'n toename in die slaagsyfer as gevolg hiervan. Die skole is gekies om deel te wees van die spesiale handboektoekenningsprojek wat R300 per leerder beloop het, omdat hulle jaarlikse toekenning nie genoeg was vir die aankoop van handboeke nie.

5.3.2 Skooletos en klimaat

Skole betrokke by die studie was funksioneel ten opsigte van etos en klimaat. Opmerklike probleme sigbaar by twee swart skole was dat leerders baie laat skool toe kom en in baie gevalle die skool vroeg verlaat. Die skool vir leerders met spesiale onderrigbehoefte (hierna verwys na as die spesiale skool) ondervind gedeeltelik 'n probleem omdat van hulle leerders oor 'n ver afstande moet reis, maar dit is tot 'n minimum beperk.

Een skool in 'n agtergeblewe gemeenskap ondervind probleme met misdaad. Dit kom grootliks in die gemeenskap voor en spoel oor tot in die skool. Die skool word ook as 'n deurgang van een kant van die gebied tot die anderkant gebruik en bring mee dat vandalisme en die beskadiging van eiendom oor die algemeen plaasvind.

Vreemdelinge dring die skool sonder toestemming binne omdat daar nie 'n doeltreffende heining is nie en veroorsaak ook 'n probleem aangaande die veiligheid van die leerders en personeel.

Die meeste van die ander skole ondervind baie min onderbrekings wat betref leer en onderrig. Unievergaderings word nie meer deur skole in kontaktyd toegelaat nie en alle ander vergaderings geskied na skool. Kontaktyd word volgens regulasies goed benut in meeste skole. Slegs die spesiale skool maak toegewings vir spesiale onderrig op hulle rooster.

Die grootste probleem wat byna al hierdie skole in die gesig staar, is die tekort of beskikbaarheid van handboeke vir die effektiewe implementering van uitkomsgebaseerde onderwys (UGO).

Merkwaardig genoeg was die kwessie rakende rasse-integrasie nie 'n probleem vir bestuur en leerders nie. Die proses is egter nog 'n groot uitdaging vir ouers en opvoeders veral waar rasse-integrasie in groot getalle toeneem. Geeneen van die skole in die ondersoek het nog voorheen enige insident van rassegeweld ondervind nie.

Rasionalisasie en herontplooiing het baie van die skole in die ondersoek geaffekteer. Die swart skole het baie min gevalle van rasionalisasie ondervind omdat hulle leerdergetalle so hoog is. Die sogenaamde Kleurlingskole is swaar getref, veral in gevalle waar die skool dit nie kon bekostig om beheerliggaamposte aan te skep nie. Baie van die vorige Model C-skole was in die unieke posisie om opvoeders in beheerliggaamposte aan te stel. Die spesiale skool kon as gevolg van hul situasie as private skool bekostig om sestig ekstra beheerliggaamposte te vul wat hul 'n leerder/opvoeder verhouding van 16:1 besorg het.

Met die nuwe wette oor seksuele en fisiese aanranding, lyfstraf en rassisme het al die skole die indruk gegee dat dit nie 'n algemene probleem skep nie. Daar was egter gerugte in die omloop dat van die onderwysers wel verhoudings met leerders aangegaan het. Dit kon egter nie bewys word nie.

Die mees ontstellende deel van die ondersoek, in 'n poging om die leer- en onderrigkultuur te ondersoek, was die inligting oor die gedrag van

beheerliggaamlede van een swart skool. Dit is duidelik dat daar diepgewortelde konflik en probleme by dié skool heers. Baie het tevoorskyn gekom gedurende informele gesprekke met belanghebbendes by die skool.

5.3.3 Kurrikulum

5.3.3.1 *Kurrikulum 2005 en uitkomsgebaseerde onderwys*

Die studie het die manier waarop UGO in die skole geïmplementeer word, ook ondersoek. Die bevinding was dat UGO ten volle en effektief in die primêre skole geïmplementeer word. Meeste van die sekondêre skool vind nog probleme met die implementering en die gevoel is dat nog werkswinkels nodig is om die probleem die hoof te bied. In die spesiale skool is die kurrikulum aangepas om die leerders se spesifieke leerprobleme aan te spreek.

Daar is ook gevind dat alhoewel die beheerliggaam ingelig was oor die kurrikulum hulle baie min insette gelewer het. Baie lede voel dat meer informasie oor die kurrikulum uitgereik behoort te word om dit meer verstaanbaar vir beheerliggame te maak.

5.3.3.2 *Taal en die kurrikulum*

Die SA Skolewet (RSA, 1996c) en die Norme en Standaarde aangaande Taalbeleid in die Onderwys uitgereik deur die Departement van Onderwys in 1997 beklemtoon die gesag wat aan beheerliggame oorgedra is om te kan besluit oor die taal wat die skool as onderrigtaal op verskillende vlakke sal voorsien.

Alle skole het aangetoon dat hulle hierdie norme en standarde handhaaf en dat die taalbeleid deur hulle gevolg deur die beheerliggaam goedgekeur is en dat dit veeltaligheid bevorder.

Onder die swart sekondêre skole is Engels die taal van onderrig en die dominante inheemse taal word as 'n vak aangebied. Die een skool het besef dat die gevoel van die ouers is dat hul kinders wel die inheemse taal moet kan praat, maar dat hul graag wil hê dat hul kinders Engels moet bemeester omdat dit so belangrik in die werkplek geword het.

Omdat rasse-integrasie op groot skaal toeneem in vorige Model C-skole staan hulle die probleem in die gesig om leerders met diverse taalbehoefte te akkommodeer. Baie van hierdie skole kry al hoe meer vlugteling uit ander Afrika-lande wat die probleem verder vererger omdat hierdie leerders hoofsaaklik Frans en ander Afrika-tale praat.

Baie ouers wat hul kinders by hierdie skole inskryf verbind hulself tot die beheerliggaam se taalbeleid van oorwegend Engels en Afrikaans as die algemene tale van leer en onderrig. Beheerliggame van baie skole het egter besluit om spesiale klasse in ten minste een inheemse taal byvoorbeeld Zulu, Xhosa, ensovoorts, in te bring om sodoende leerders van alle rasse die geleentheid te gun om met veeltaligheid vertrou te raak.

5.3.4 Skoolbeheer

Een van die hoof elemente van die ondersoek was om vas te stel tot watter mate beheerliggame funksioneer as elemente van demokrasie en hoe die magte aan beheerliggame toegesê impak op die skool.

Tydens hierdie ondersoek was beheerliggame alreeds in die tweede fase van bestaan. By al die skole in hierdie studie was beheerliggame reeds in werking en kon dus in mikrokosmos (klein gemeenskappe) eksploreer word ten opsigte van die aard van die heersende politieke stelsel, die uitruiling van idees en afhanklikheid tussen hulle, die verhouding tussen waardes en prosesse, verteenwoordiging en deelneming en die aard van verantwoordbaarheid in onderwys.

Die navorsing het gevind dat al die skole in die studie gevestigde beheerliggame gehad het soos voorgeskryf deur die Skolewet. Die tyd wat spandeer was in elk van hierdie skole was egter onvoldoende om die dinamika, verhoudings, kontradiksies en aantal kwessies binne die individuele skole ten volle te begryp. Die insluiting van dokumentêre analises het die navorser egter instaat gestel om 'n gebalanseerde weergawe saam te stel om lig op die onderwerp te werp.

In alle gevalle (behalwe die vorige Model C-skole) was dit 'n probleem om 'n kworum vir dieverkiesing te verkry. Dit dui op menige deelnemers se vrese oor 'n nuwe stelsel waarmee hulle nog nie vertrou is nie.

Al hierdie skole het 'n grondwet opgestel. Slegs die swart skole s'n was nog in 'n proses van bespreking en die ander s'n in die finale stadium van afronding.

Formele vergaderings word gereeld gehou, ten minste een keer per kwartaal by alle skole, maar byna almal het ekstra noodvergaderings dwarsdeur die kwartaal.

Die effektiwiteit van die beheerliggaam verskil baie van skool tot skool. Die beheerliggaam in werking by die spesiale skool toon dat daar 'n groot mate van bevrediging tussen rolspelers is. Die beheerliggaam besit ekstensiewe bekwaamheid en dit kan grootliks toegeskryf word aan die samestelling van die beheerliggaam. Baie van die ouerlede is bekwame sakemanne en professionele persone, byvoorbeeld dokters, advokate, rekenmeesters, ensovoorts. 'n Mediese spesialis vorm deel van die span om sodoende die nodige mediese informasie rakende leerderprobleme aan die liggaam te verskaf. Hierdie groep fokus spesifiek op ondersteuning van skoolbestuur, fondsinsameling, vervoerfasiliteite, beheer van die skoolbegroting en finansies. Die verkose lede, asook gekoöpteerde, skyn meer dominant te wees as die opvoeders en ander lede. Dit, volgens die prinsipaal se mening, maak sy taak as leidinggewer baie makliker. Die funksies en verantwoordelikheid word goed versprei tussen die hoogs bekwame en goed funksionerende komitees.

Onder die ander vorige Model C-skole se beheerliggame wissel effektiwiteit vanaf baie aktiewe areas soos beleidsvorming, grondwetopstelling, fondsinsameling, opstelling en kontrole van die begroting, diening op komitees, ensovoort, tot gedeeltelike aktiewe leiding, grootliks deur die prinsipaal. Dit kan toegeskryf word aan die gemengde samestelling van 'n groep bestaande uit die hoogs bekwame professionele persone en sakemanne tot onbekwame, ongeletterde lede.

In meeste van die primêre skole funksioneer die beheerliggaam oor die algemeen bevredigend, maar die gevoel is dat die liggaam meer effektief kan wees indien hulle oor groter begrip van hul rolle en beter vaardighede sou beskik. Alhoewel hierdie lede daarop fokus om die beste belange van die skool te bevorder, is hierdie lede grootliks afhanklik van die prinsipaal vir informasie oor hoe om hul pligte te vervul en hoe om inisiatief te neem.

Twee van die swart skole wat deel uitmaak van die studie ondervind ontsaglike probleme met hul beheerliggame. In een is die beheerliggaam egter net daar om getalle vol te maak alhoewel hulle wel 'n wakende oog oor finansies hou. Die lede in laasgenoemde skool het wel werkswinkels bygewoon. Hulle het geen benul gehad oor wat van hulle verwag word nie behalwe om die prinsipaal te steun nie. Hierdie rolspelers voel dat inligting en werkswinkels in hulle inheemse taal oorgedra behoort te word en meer praktiese aangebied behoort te word. Baie van die verkose lede wat op die skool se beheerliggaam dien het nie hulle primêreskoolopleiding voltooi nie en dit maak dit moeilik vir hulle om die terminologie aangaande pligte te verstaan.

Die ander swart skool is in die situasie waar al die verkose lede op die beheerliggaam ongeletterd is en slegs Xhosa-sprekend is. Omdat hierdie skool geïntegreer is wat sy personeelkomponent betref, maak dit kommunikasie tussen nie-Xhosa-sprekende lede op die liggaam en die personeel uiters moeilik. 'n Verdere probleem is dat die skool 'n ondersoek ondergaan omdat die prinsipaal deur die beheerliggaam vir wanbestuur by die Departement aangekla is.

Hierdie toedrag van sake het die skool in chaos gedompel, juis omdat die beheerliggaam nie die omvang van hul funksies en grense van hul magte verstaan nie. Alhoewel 'n waarnemende prinsipaal by hierdie skool aangestel is, vind hy dit moeilik om die beheerliggaam te oortuig dat hul pligte tot beheer en nie bestuur beperk is. Volgens informasie van verskillende rolspelers verkry, glo die ouerkomponent van die beheerliggaam dat die skool, sy beheer en bestuur, aan die beheerliggaam en die gemeenskap behoort, en dat alle besluite deur hulle geneem sal word, ongeag van wat volgens die wet aanvaarbaar en nie aanvaarbaar is nie.

Insidente waar die WKOD-amptenare toegang tot die skool geweier is, het ook aan die lig gekom en dit maak dit moeilik om uit te vind wat eintlik by die skool aan die gang is.

Om hierdie situasie verder te vererger, het die VRL (Verteenwoordigende Raad van Leerders) die totale vryheid, onder leiding van die beheerliggaam, om te besluit wanneer hulle die skool gesluit wil hê vir vergaderings, kulturele aangeleenthede, hoe eksamens afgelê behoort te word, wie as opvoeders aangestel moet word by die skool, om funksies te reël gedurende kontaktyd, ensovoort.

By hierdie skool blyk daar ook ernstige spanning tussen die beheerliggaam en sekere opvoeders te wees. Daar was gerugte dat lede van die beheerliggaam poste aan sekere opvoeders verkoop het; dat hoeveelhede geld aan kulturele funksies in die gemeenskap gespandeer was; dat bedrae geld wat in besit van lede van die beheerliggaam was, verdwyn het; dat lede van die personeel wat betrokke was by die optelling en verpakking van die skoolfonds gedreig is met aksie van die gemeenskap indien hulle sou weier om by te dra om die verlore bedrag geld terug te besorg aan die skool.

Effektiwiteit volgens wetlik voorgestelde funksies is feitlik zero en vergaderings belê handel grootliks oor hoe die bestuurslede van die skool beheer behoort te word en hoe geld spandeer behoort te word.

Daar was ook insidente waar die beheerliggaam na bewering die leer- en onderrigprogram versteur het omdat die onderwysers nie hul pligte volgens die wense van die beheerliggaam uitgevoer het nie. Daar is gedurig gerugte van onderbreking van die leerprogram deur die beheerliggaam om noodvergaderings te hou.

Daar heers groot besorgdheid onder personeellede oor hierdie aangeleentheid en daar is beloftes van die areakantoor, nou bekend as die Onderwysbestuur-en-ontwikkelingsentrum (OBOS), dat werkswinkels georganiseer sal word vir hierdie beheerliggaam om sodoende 'n meer betekenisvolle rol te kan speel. Tot op hede het geen lid van die beheerliggaam nog so 'n werkswinkel bygewoon nie.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat alle gemeenskappe en kulturele groepe 'n verskillende en unieke interpretasie het van wat wettig en onwettig is.

Elke kulturele groep sien dus die aspekte van onderwyswette deur die oë van sosiale tradisies, gemeenskapsoortuigings, gewoontes, houdings en opinies. Dit is dus duidelik dat demokrasie in verskillende omstandighede en kulture verskillende gestaltes aangeneem het. Omdat die transformasie van onderwys in Suid-Afrika hoofsaaklik verband hou met die integrering van verskillende rasse en kulture in 'n verenigde, enkele onderwysstelsel, sal dit verdere navorsing vereis om uit te vind of daar genoegsame voorbereidings vir die proses van demokratiese en

verantwoordbare beheer en bestuur in Suid-Afrika getref is deur die onderskeie wette wat uitgevaardig is.

Die demokratiese konsep het verskillende en dikwels teenstrydige betekenisse vir verskillende mense. Dit het duidelik uit die ondersoek gespruit dat veral in swart gemeenskappe word die beskerming van die groep en sekere sosiale waardes van die gemeenskap as belangriker as individuele behoeftes of die nakom van 'n regsreël beskou. Die metode van navorsing om die probleme wat in hierdie gemeenskappe voorkom verder te ondersoek, kan ook bemoeilik word deur die feit dat buitestaanders maklik met agterdog bejeën word, nie eintlik maklik vertrou verwerf nie, en daar nie eintlik 'n verskil tussen navorsingwerk en speurwerk gesien word nie.

Die tipe en omvang van beheerliggaamaktiwiteite verskil van skool tot skool. Al die skole (met uitsluiting van twee skole van die vorige Departement van Onderwys en Opleiding) bespreek skoolbeleid, aangeleenthede aangaande dissipline, fondsinsameling, akademiese vordering en konflikthantering intensief. By een van die swart skole blyk lyfstraf ook nog aan die orde van die dag te wees. Daar is gerugte dat dit deur sekere lede van die beheerliggaam gesteun word en gesien word as kultureel geregverdig te wees.

Wat opmerklik was in al die skole was die intense belangstelling en aandag wat aan finansiële sake geskenk word: of dit nou skoolfondse is, fondsinsamelingsaktiwiteite, die ontwikkeling en kontrole van begrotings en uitgawes of die verduistering van geld is, dit is die funksie wat deur alle lede as van die allerbelangrikste beskou word. Baie glo dat dit die wese van hul bestaan is.

Die navorsing het openbaar dat die impak van beheerliggame in skole grootliks verskil van skool tot skool. Daar was gevalle van intense aktiewe positiewe en effektiewe deelname tot letterlike chaos en misbruik van posisie. Dit toon dat daar 'n dringende behoefte is vir goed georganiseerde en gestruktueerde werksinkels en opleiding vir meeste beheerliggaamlede. Basiese vaardigheid en kennis in alle areas van beheer, veral vir lede waar ongeletterdheid en onkunde effektiwiteit strem. Alhoewel werksinkels aangebied is in sekere areas is daar beheerliggame wat tot

op hede nog geen opleiding ontvang het nie. Dié wat wel van hierdie werksinkels bygewoon het, is egter meer verward ná as vóór die bywoning.

5.3.5 Skoolbestuur

Die ondersoekveld het ook in 'n mate die aangeleentheid van skoolbestuur ingesluit: insluitend hoe skoolbeheer en skoolbestuur verantwoordelikhede deel en waar die grenslyn tussen die twee getrek word. Bestuur is hoog aangeskryf in al die skole in die studie, behalwe in een skool waar 'n waarnemende prinsipaal in diens was en ernstige probleme met die beheerliggaam ondervind het. In hierdie skool het 'n klimaat geheers waar die beheerliggaam die werkverrigtinge van bestuur wou kontroleer en in menige gevalle met mag wou behartig. Onderdanigheid van bestuur teenoor die beheerliggaam is die vennootskap wat hulle gedurig probeer afdwing het.

In een van die primêre skole het bestuur die leiding verskaf vir alle beheerliggaampligte. Inisiatief was meestal deur die bestuur en die personeel geneem en in baie gevalle was die beheerliggaam slegs 'n rubberstempel vir wat bestuur wenslik geag het alhoewel bestuur nie altyd voorskriftelik was nie.

Een feit wat bo alles uitgestaan het was dat beheerliggaamlede uiteraard bereid was om bestuur by te staan om sodoende die skool tot sy optimum te laat groei. Die delegering van verantwoordelikhede en pligte, programme, monitering van aktiwiteite is gesamentlik beplan. Alhoewel al hierdie nie altyd 'n aanduiding van goeie bestuur is nie, was dit tog een van die redes wat aangevoer is vir die hoë agting en goeie verhouding met bestuur in die onderskeie skole. Daar was die gevoel dat bestuur die beheerliggaam voorsien van die nodige inligting oor hoe die skool vorder en tesame probeer hulle om die standaard van opvoeding van die leerders van hul individuele skole te verhoog en te handhaaf.

5.4 SAMEVATTEND

"School governors often feel they are drowning in information about their responsibilities, and feel keenly the need of a firm yet kindly hand to lead them onto solid ground in their relationships with the school and each other. It is as though they are trying to learn their lines without

knowing the part they play or how they relate to the rest of the characters. Sometimes even the plot eludes them. In these circumstances the scripts they learn often seem meaningless" (Creese, 1995:ix).

In die Suid-Afrikaanse konteks was daar tydens hierdie studietydperk baie raakvlakke met bogenoemde aanhaling. Dit is duidelik dat transformasie begin vorm aanneem in baie skole. Ongelukkig is dit besig om vinniger vorm aan te neem in ons voorheen Model C-skole, waar hoogs bekwame lede uitmuntende werk lewer, as in die vorige agtergeblewe gemeenskappe en skole van die vorige Departement van Onderwys en Opleiding.

In baie swart skole sukkel beheerliggaamlede om hulle verantwoordelikhede en pligte behoorlik uit te voer en dit is toe te skryf aan die onbevoegheid en onkunde van lede. Daar is dringende opleiding nodig in areas soos fondsinsamelingsvaardighede, konflikhantering, basiese kennis van rekenkunde/finansies en begrip van hulle rolle en funksies as lede van die beheerliggaam.

Die rol van bestuur speel ook 'n uiters belangrike rol in effektiewe beheer. Navorsing het getoon dat beheerliggame beter vaar in die uitvoering van hul pligte in skole waar bestuur 'n visie en begrip van die uitdagings van transformasie reflekteer as in skole waar dit nie bestaan nie. Omdat sekere beheerliggaamlede ook baie staatmaak op die insig van die bestuur en afhanklik is van informasie, is dit vir sommige beheerliggame noodsaaklik dat bestuur die positiewe leiding moet kan verskaf. Omdat daar in soveel skole jong prinsipale aangestel word wat self opleiding nodig het, skep dit egter baie probleme vir effektiwiteit wat betref beheer.

Alhoewel hierdie studie in 'n groot mate tot die Wes-Kaap beperk was het dit goeie teoretiese en metodologiese insig verskaf aangaande kwessies van beleid en transformasie. Die gaping in beheer van onderwys tussen nasionale onderwysvlak en skoolvlak is besig om te verklein met die verskyning van verskeie studies gemik op die ondersoek van implementering en impak van onderwysbeleid in Suid-Afrika. Hierdie studie verteenwoordig 'n waardevolle bydrae tot die ondersoek van die herstrukturering- en transformasieproses in die land, veral deur die fokus op skoolvlakbeheer te plaas.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

Hierdie afdeling wat handel oor moontlike toekomstige ontwikkelinge is gebaseer op gevolgtrekkings en voorspellings uit die ondersoekbevindinge. Tog, gegewe die feit dat opvoeding en onderwys onderworpe is aan voortdurende verandering, skyn sekere van die indikasies wat hierdie ontwikkelinge behels, geregverdig. Waar die vorige hoofstukke probeer om 'n gebalanseerde siening weer te gee gebaseer op interpretasie van toepaslike feite, is hierdie afdeling noodsaaklikerwyse voorspelbaar en gebaseer op persoonlike opinie.

Die oogmerk van hierdie afdeling is om die area van moontlike veranderinge uit te lig wat voortdurend plaasvind en wat waarskynlik die rol van die beheerliggaam sal beïnvloed. Die struktuur sentreer om die verandering wat die onderwysstelsel as geheel affekteer tot dié wat die magte en funksies van beheerliggame in besonder sal affekteer.

6.2 BEHEER VAN ONDERWYS

Op nasionale vlak skyn die neiging te wees dat die gesentraliseerde toenemende kontrole oor onderwys sal voortduur. Beheer sal voortaan ingestel word op alle vlakke van publieke befondsing van skole. Selfs meer kontroversieel is die sentralisasie wat plaasvind wat ook die hart van die onderwys aantast, d.i. die instelling van 'n kernkurrikulum, die assessering of "appraisal" van opvoeders en nuwe reëls aangaande die skoolbestuur.

Die eise en uitdagings wat die Suid-Afrikaanse Skolewet aan die Wes-Kaapse Onderwysdepartement (WKOD) gestel het, die instelling van Uitkomsgebaseerde Onderwys, die steeds verminderende hulpbronne vir onderwys en die bekendstelling van die nuwe Norme en Standaarde vir die Befondsing van Skole, skep die unieke geleentheid om die rol van beheerliggame in die onderwysstelsel te ondersoek.

Alhoewel die beweging na 'n meer gekontroleerde sentrale stelsel op die oog af prysenswaardig lyk, kan die probleme van implementering nie genoegsaam beklemtoon word nie. Om sentrale beheer oor onderwys te verhoog deur middel van provinsiale en plaaslike strukture sal moontlik verhinder dat plaaslike behoefte en voorkeure weerspieël word. Dit sal dus ondergeskik (minderwaardig) wees aan die bestaande situasie. Daar is egter geen getuienis dat 'n onderwysstelsel wat beheer word deur burokrate, noodwendig meer effektief is as een wat deur plaaslik aangestelde lede en verkose verteenwoordigers beheer word nie.

Vir enige diens om effektief te wees en waardeer te word is dit noodsaaklik dat groepe en individue voel dat hulle 'n wetlike reg besit en die geleentheid het om invloed uit te oefen en betrokke te wees in die manier waarop die diens funksioneer, sodat dit hul behoeftes en prioriteite reflekteer. Die onderwysdiens in besonder behoort aan die plaaslike gemeenskap.

Op plaaslike vlak skyn dit dat die owerhede 'n menigte van belangrike probleme ondervind. Hoofonderwysamptenare sal voortdurend spanning ervaar wat spruit uit die gelytydige implementering van nasionale beleid volgens die nasionale voorskrif en die dienslewering aan die plaaslike gemeenskap. Beheerliggame sal waarskynlik ook onderworpe wees aan 'n aantal veranderinge in die lig van die voortdurende hersiening ("reappraisal") van hul rol.

6.2.1 Aanbevelings

Wat ook die aangeleentheid mag wees, daar moet erken word dat sentrale regeringsdepartemente sal moet voortgaan om hul beleidstrukture te implementeer deur instansies en organisasies wat plaaslik voorsien en besit word, maak nie saak hoe uiteenlopend hierdie instansies mag wees nie.

Ten einde gelyke geleenthede vir alle skole te verseker, sal sentrale en provinsiale kantore moet voortgaan om 'n belangrike rol te speel in die beleidsontwikkeling vir die breër WKOD en op hierdie wyse aanspreeklikheid binne die stelsel aanvaar (Departement van Onderwys, 1999b:10). Die WKOD sal dus die volgende funksies moet vervul:

- 'n sterk beleidmakende rol ten einde gelykheid binne die stelsel te verseker; en
- 'n sterk ondersteuningsrol ten einde 'n hoë kwaliteit ondersteuning aan skole te verseker.

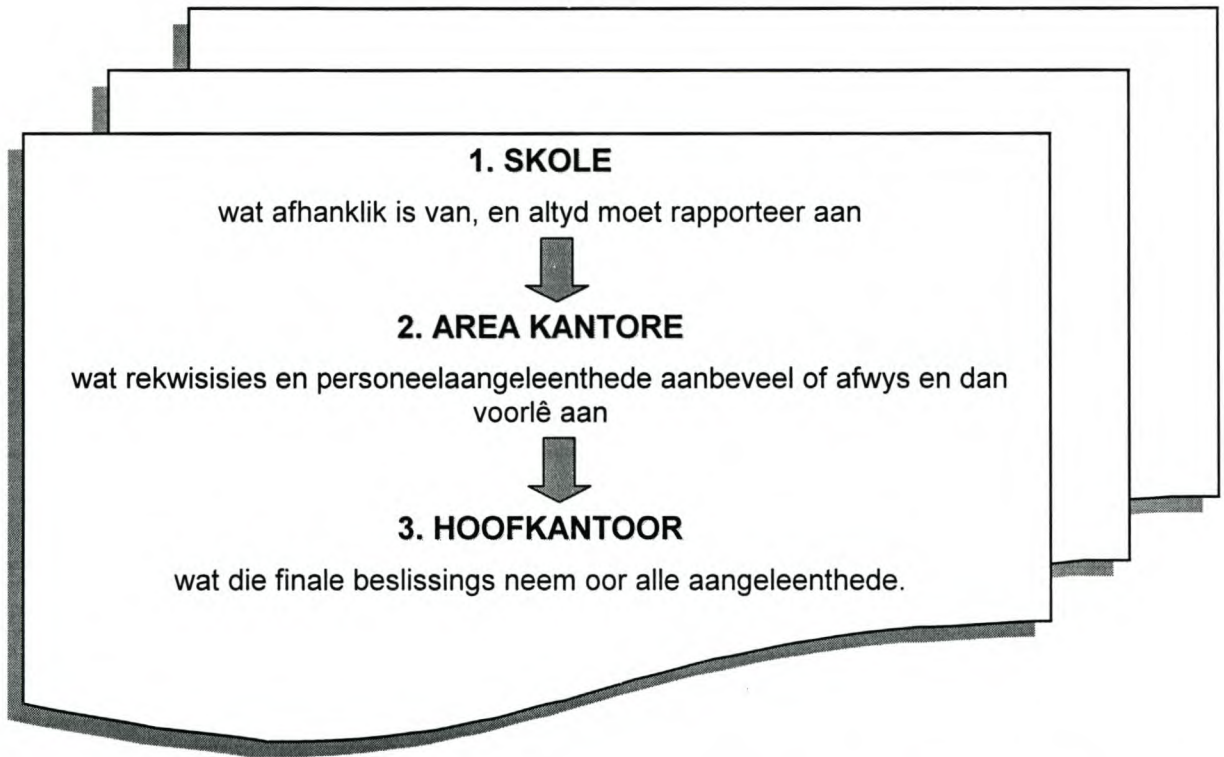
Sentrale regeringsdepartemente sal met ander woorde voortgaan om op plaaslike owerhede te steun om die 'goedere en dienste te lewer'. As gevolg hiervan sal die plaaslike onderwysinstansies die aansienlike invloed wat hulle behou oor die keuse van onderwysvoorsiening, regverdig.

Met die nuwe eise en uitdagings wat gepaardgaan met beheer sal die volgende moet gebeur:

- Skole sal verantwoordelikheid moet aanvaar vir die nuwe stelsel. Deur die gebruikmaking van dienste van professionele ontwikkelingsentrums en deur ander diensorganisasies met hul funksies behulpzaam te wees en hulle vermoëns te ontwikkel, sal van uitmuntende waarde wees.
- Hoofkantoor of die areakantore sal aan individuele skole of groepe geskikte ondersteuning moet bied.
- Die verskillende roldefinisies sal aan belanghebbendes bekend gemaak moet word.

Die huidige organisatoriese struktuur binne die WKOD bestaan uit drie verskillende verantwoordelikheidsvlakke : Skole, Areakantore en Hoofkantoor.

Figuur 6.1: Diagrammatiese voorstelling van die organisatoriese struktuur binne die WKOD



Model aangepas uit Skole vir die Toekoms: (Departement van Onderwys, 1999b:12)

Hierdie soort stelsel veroorsaak lang vertragings wat vermy kon gewees het indien skole nie altyd by die areakantoor en die hoofkantoor toestemming hoef te vra vir alles wat hulle wil doen nie. Kommunikasie rakende beleidskwessies neem ook lank voordat dit deurfilter na die betrokke personeel. Om die Skoolgebaseerde Beheerraamwerk doeltreffend te maak behoort die WKOD se organisatoriese struktuur meer vaartbelyn te wees en 'n meer doeltreffende en effektiewe organisasie daar te stel. Die transformasie van die Departement sal beteken dat die hele beheer in die onderwysstelsel verander moet word, vanaf hoofkantoor tot reg in die klaskamer.

6.3 SKOOLFINANSIES

Nieteenstaande die beperkinge veroorsaak deur die kompleksiteit inherent aan die stelsel van onderwysfinansiering, beteken dit nie dat bestuurslede nie invloed kan uitoefen nie. Hierdie aangeleentheid het spesiale aandag verkry in die Witskrif vir Onderwys, die Hunterverslag (RSA, 1995b) asook die SA Skolewet (RSA, 1996c),

waar vereis word dat nuwe prosedures aangaande skoolfinansiering ingestel word en dat hierdie beheerliggame direk betrek word. Hierdie sluit in: die jaarlikse voorsiening van 'n gedetailleerde staat aan beheerliggame aangaande veelvuldige uitgawe, d.i. die daaglikse lopende koste, die jaarlikse toewysings vir kapitale toerusting, delegering van 'n jaarlikse somtotaal kapitaal wat volgens die diskresie van die beheerliggaam op boeke, toerusting, skryfbehoeftes, ensovoorts spandeer kan word.

Bykomend word van bestuurslede verwag om besonderhede van skoolfinansies in hul jaarlikse verslag aan ouers voor te lê. 'n Nuwe voorsiening word vasgelê in die SA Skolewet. Die doel van hierdie verslag is om aan ouers informasie te verskaf oor hoe die fondse, beskikbaar gestel deur die onderwysdepartement aan die individuele skool, asook enige ander geldelike inkomste ontvang byvoorbeeld deur skoolfondse, fondsinsamelingsaktiwiteite, borgskappe ens. spandeer word.

Dit laat geen twyfel oor die opinie dat 'n finansiële klimaat geskep word wat meer en meer toeganklik is vir bestuurslede en prinsipale omdat hulle meer invloed en seggenskap op die gebied van skoolfinansies besit.

Die WKOD het alreeds met nuwe maniere geëksperimenteer in die hantering van finansies van individuele skole met die klem stewig op die afwenteling van mag na prinsipale en beheerliggame in die besluitnemingsproses.

Voorbeelde sluit in die nuwe skema, Finansiële Handleiding, wat ontwikkel en ontwerp is om aan prinsipale, onderwysers en bestuurslede meer buigsaamheid en diskresie te verleen oor hoe hulpbronne in hul skole toegeken behoort te word.

Die nuwe handleiding (uitgereik deur die Onderwysdepartement in 2000), bekend as die *Basiese Finansiële Stelsel vir Skole Handleiding*, dra by tot die totale afwenteling van besluitnemeningsmag aan prinsipale en bestuurslede ten opsigte van finansies in skole.

Met die instelling van die Norme en Standaarde vir die Befondsing van Skole, waaraan die WKOD onderworpe is, behoort skole 'n toereikende deel van die bronne wat hulle benodig vir noodsaaklike dienste, te ontvang. Dit sal die WKOD in

staat stel om voort te gaan om die verbintenis tot regstelling en gelykberegting na te kom (Departement van Onderwys, 1999b:5).

6.3.1 Aanbevelings

Die implementeerders van beleid behoort volkome in staat gestel te word om self beheer uit te oefen. Daar behoort meer klem geplaas te word op leidinggewing met die oog op ontwikkeling van selfbestuur en besluitneming.

Groter vlakke van effektiwiteit kan bereik word indien die verantwoordelikheid vir die neem van belangrike besluite afgewentel word tot daardie persone direk betrokke. Die verskuiwing van besluitneming direk na skole help ook om die individualiteit van bestuurslede, onderwyspersoneel en ouers te verstewig en te ontwikkel.

Standaardisering van finansiële beleid kan ook dikwels lei tot die vermorsing van hulpbronne aangesien dit nie altyd van toepassing is op alle skole is. Beleidsdokumente behoort opsies in te sluit wat individuele skoolbeheerliggame die geleentheid bied om keuses te maak wat voordelig is vir hul huidige situasies.

In alle gevalle word daar aangeneem dat skoolfinansiering nie geheel en al losgemaak kan word van kwessies van skoolbeheer nie. Die finansiële item wat gewoonlik voor die beheerliggaam verskyn is 'n voorstel vir die besteding van die departementele toelae en finansies van die skool. Wanneer beheerliggame gewoonlik die getalle sien is dit in sommige gevalle moeilik om enigiets anders te doen as om dit goed te keur, "te rubberstempel". Bestuurslede behoort vry te voel om te vra dat sekere items opgedeel en gespesifiseer word. Die prinsipaal behoort dan in staat te kan wees om sy besluit te regverdig. Indien aan die prinsipaal die diskresie verleen word om toelaes te versprei, behoort dit nog steeds die reg van die beheerliggaamlede te wees om insae te hê in hoe besluite oor die toewysing van hulpbronne bereik is.

Die beheerliggaam behoort 'n finansiële beleid, in oorleg met onderwyspersoneel, vir hul individuele skool op te stel. Dit val egter binne die raamwerk van die reëls en regulasies neergelê deur die onderwysdepartement omdat hul oorhoofs verantwoordelik is vir die befondsing van skole en die werklike funksies slegs gedelegeer word. Beheerliggaamlede behoort na behoorlike oorleg die skool se

finansiële sake aan die prinsipaal te oorhandig aangesien die daaglikse bestuur van die skool die prinsipaal se verantwoordelikheid is. Dit is die prinsipaal se verantwoordelikheid om die beheerliggaam op hoogte te hou van sy bestedingsplan. Die beheerliggaam behoort te kyk na die implikasies wat sy besluite vir bestuur en die kurrikulum inhoud, hoe distribusie geskied en wat die opvoedkundige gevolge gaan wees. Kommunikasie en konsultasie met alle betrokke partye op 'n gereelde basis is belangrik om konflik oor finansies te vermy.

Die Wet verwys na die magte van beheerliggame in verhouding tot finansies en dit vorm die wetlike basis van hul betrokkenheid. Die bepalings en regulasies skyn om meer mag aangaande finansiële sake te verleen as wat werklik in die praktyk toegepas word. Die vermoë om, onder andere, 'n begroting op stel en 'n positiewe bankbalans te handhaaf, behoort voortdurend ontwikkel te word indien effektiwiteit in finansiële beheer bereik wil word. Dit is belangrik vir beheerliggame om toegang tot informasie te hê en volkome bewus te wees van die reëls en prosedure aangaande publieke besteding. Dit verg insig oor hoe die stelsel van onderwysfinansies werk – nasionaal, provinsiaal en binne die individuele skool – kennis wat in menige agtergeblewende skole ontbreek.

6.4 SKOLE EN DIE GEMEENSAP

Navorsing het getoon dat bestuurslede nie net met kundiges kommunikasieprobleme ondervind nie, dit gaan ook oor hulle omgang met die gemeenskap en laasgenoemde se funksies en verwagtinge. Plaaslike gemeenskapsnetwerke funksioneer nie so doeltreffend as 'n goeie bron van informasie vir beheerliggame nie, en word nie op 'n stelselmatige manier gebruik nie. Ouers is geneig om direk na die skool in plaas van na die bestuurlede te gaan met hul probleme. Selfs al word besoeke aan die skool gebring, het die beheerliggaamlede nie die nodige inligting om die skool te evalueer of om enige verantwoordbare rol te speel nie. Dit is nie onnatuurlik vir ouers om te kla of om ander voorstelle te maak of om sienings direk aan die kundiges by die areakantoor of hoofkantoor te rig nie. Dit is aanvaarde gedrag. Wat egter verrassend is, is dat geen ander of sekondêre terugvoering aan beheerliggaamlede plaasvind nie. Die algemene gevolgtrekking uit bogenoemde is dat beheerliggame nie 'n kenmerkende

platform vir wisselwerking tussen hulself, kundiges en die gemeenskap verteenwoordig nie. 'n Gedeelte geskied egter deur persoonlike kontak.

6.4.1 Aanbevelings

Daar kan van professionele adviseurs verwag word om bestuurslede op te lei in hulle rolle. Daar kan 'n verdeling van take tussen lede wees aangesien dit soos 'n vennootskapstruktuur behoort te wees. Kommunikasie-media en -kanale behoort ingestel te word om te verseker dat alle partye deurlopend ingelig word, almal doeltreffend saamwerk en geen misverstand ontstaan oor wat met die uitoefening van beheer beoog word nie. Daar behoort prosedures gevolg en prosesse in werking gestel te word, byvoorbeeld 'n subkomitee, konsultasiekomitee, om te verseker dat strukture effektief funksioneer, in stand gehou en verder verbeter kan word.

Die navorser het nie gevind, en sal ook nie voorstel dat 'n rol waar ouer en gemeenskap beheerliggaamlede meer dominant en bestuurlik in hul verhouding met professionele lede, aanbeveel word nie.

6.5 SKOOLGEBOUE

Met die dalende getalle skoolleerders in die toekoms het geleenthede vir die alternatiewe gebruik van skoolterreine potensieel opwindend en uitdagend geraak. 'n Groter daling word in die toekoms verwag en teen hierdie agtergrond kan baie vrae gevra word oor die sluiting van skole en die alternatiewe gebruik van skoolgeboue. Die hoofprobleem vir die onderwysdepartement is die finansiering van skole wat die dilemma van ernstige daling in getalle ondervind.

6.5.1 Aanbevelings

Dit is moontlik 'n goeie idee vir beheerliggame om toekomstige skoolbevolkingstendense in die area in ag te neem om probleme te voorkom. Beheerliggame kan ook probeer om die voortbestaan te verseker deur die skool vir die plaaslike behoeftes van die gemeenskap aan te wend. In hierdie opsig is 'n groot mate van kreatiwiteit nodig aan die kant van beheerliggame, die onderwysdepartement en plaaslike groepe om saam na 'n oplossing te soek om die probleem tot die gemeenskaplike voordeel van almal betrokke, op te los.

Die mees dramatiese gebruik van skoolgeboue is miskien om dit aan die gemeenskap oop te stel. Na alles is 'n skool is een van die waardevolste hulpbronne in enige area en om dit vir lang tydperke toe te sluit, is verkwistend.

Nuwe skoolgeboue word ook nou so ontwerp om gemeenskapsgebruik te inkorporeer. Dit kan lede van die gemeenskap wat verskillende belangegroepe verteenwoordig, betrek. Ideaal vir die beheerliggaam is om 'n aangewese area vir die gebruik van die gemeenskap opsy te sit en daardeur ook die essensiële daaglikse fasiliteite van die skool self te beskerm. Enige skema van dié aard behoort deur 'n lid van die geïnteresseerde partye en 'n verteenwoordiger van die beheerliggaam gelei te word.

Indien die aanvraag voldoende is, mag die behoefte ontstaan om die opgradering van die fasiliteite te oorweeg. Voorbeelde van die verskillende gemeenskapsaktiwiteite wat by die skool kan plaasvind kan die volgende insluit: kleuterskool/speelgroep; basiese volwasse opvoedingskursusse; private funksies; konserte deur verskillende groepe; sportaktiwiteite deur groepe en individue; OOV-vergaderings; uitstallings.

In terme van finansiële voordeel, behoort enige gelde verkry deur verhuring direk in die skool se fondse inbetaal te word. Indien die behoefte bestaan kan die beheerliggaam hierdie fondse aanwend vir die aanstelling van ekstra onderwysers in beheerliggaamposte, meer effektiewe onderrig kan dan plaasvind en oorvol klasse kan tot 'n minimum beperk word. In ander gevalle kan fondse vir toerusting, sport of enige skema tot voordeel van die skool en die leerders aangewend word.

Alternatiewe gebruik van leë klaskamers is om mure deur te breek en die groter lokaal omskep in personeelkamers en daardeur die werksomstandighede van onderwysers te verbeter, 'n tendens wat alreeds in bestaande skole met dalings in getalle plaasvind. Gekombineerde klaskamers kan ook as addisionele biblioteekfasiliteite dien of as informele vergaderplekke vir onderwysers en ouers.

6.6 KURRIKULUM

By sekere skole word die kuurikulum behandel as 'n aangeleentheid vir die kundiges. By ander word dit nie as 'n "no-go area" beskou nie. Beheerliggaamlede se voornemende rol aangaande die kurrikulum van die skool neig om vaag en onvolledig in amptelike dokumente uiteengesit te wees. Vir meeste beheerliggame is dit problematies om 'n aanvaarde en effektiewe manier te vind vir die bespreking van die kurrikulum tussen die professionele lede en ander beheerliggaamlede. Baie kritiek aangaande die instelling van Kurrikulum 2005 het ontstaan en beheerliggame gaan in die toekoms meer verduidelikings eis. Hulle voel hulle wil in die toekoms oor enige kurrikulêre aangeleenthede geraadpleeg word, hetsy die instelling van gemengde onderrig of die afskaffing van sekere vakgebiede, sodat hulle in die posisie kan wees om opvoedkundige standaarde in hul skole te kan verdedig.

In sommige skole is die kurrikulum grootliks die besitting van die professionele personeel en dit skyn onwaarskynlik dat beheerliggame dit tot 'n groot mate sal beïnvloed. In ander skole is daar die neiging tot 'n vennootskap met professionele lede in die uiteensetting van die skool se doelwitte, insluitend kurrikulumdoelwitte. Baie beheerliggame maak gebruik van hul prospektus as 'n manier om die kurrikulum met ouers te bespreek. Die afleiding is dus dat beheerliggame meer en meer uitdrukking gee aan die wens om die onderliggende doelwitte te verstaan en moontlik te kan beïnvloed. Dit word gekoppel aan 'n begeerte om 'n sistematiese verslag oor die skool se kurrikulum te verskaf. In sekere gevalle is waargeneem dat daar heftige besprekings oor organisatoriese aspekte van die kurrikulum was. In hierdie geval was die afleiding die opregte uitdrukking van verskille met professionele opinies.

6.6.1 Aanbevelings

Met die volgehoue verandering wat huidiglik in die kurrikulum plaasvind, is die voorstel dat daar 'n heeltemal nuwe definisie aangaande beheerliggame se verantwoordelikhede ten opsigte van kurrikulêre aangeleenthede omskryf word. Indien en wanneer enige kurrikulêre sake geïmplementeer word moet die beheerliggaamlede voel dat hul op meer standvastige grond gevestig is. Die onderwyswêreld is gevul met mistieke terminologie en afkortings: sommige is

waardevolle snelskrif vir die persone wat dit gereeld gebruik, maar sommige is onnodig. Baie keer word bestuurslede deur hierdie jargon en statistieke tot stilswye gedryf. Beheerliggame behoort te eis dat terme wat hulle nie verstaan nie aan hulle verduidelik word, nie net om te verseker dat hulle so goed mooontlik ingelig is nie, maar ook om te verseker dat die skool effektief aan die ouers en gemeenskap se verwagtinge voldoen.

Die realiteit van lewe en werk in 'n skool is 'n komplekse aangeleentheid en nie een persoon het 'n volledige beeld daarvan nie. Daar kan ook nie aangeneem word dat statistieke van eksamenuitslae en skoolbywoning 'n volledige profiel van 'n skool sal verskaf nie. Skool gaan na alles oor wat kinders doen en leer, en om hulle vordering dop te hou sal die beheerliggaam 'n idee gee van die skool se sukses. Tekortkominge kan hierdeur uitgelig en uit die weg geruim word.

Die ideale stelsel sal wees dat daar opnuut vir 'n balans van beheerliggaam-betrokkenheid in, en kennis van, die kurrikulum onderhandel word tussen die prinsipaal, bestuurslede of voorsitter en die onderwysdepartement. Opleiding en verstewiging van 'n toereikende adviserende diens, insluitend algemene adviseurs deur die departement, wat op versoek beskikbaar vir konsultasie met en rapportering aan die beheerliggaam sal wees, word ook sterk aanbeveel. Om te weet watter vrae om te vra, waar om uit te vind en hoe om obstruksies te oorkom, doelgerig of anders, sal 'n kritieke kenmerk van die rol van beheerliggame in die toekoms bly.

Ter afsluiting is dit van primêre belang dat beheerliggame in gedagte hou dat in die area van kurrikulêre aangeleenthede, hul mag as beheerliggaamlede of prinsipaal nie aan hulself as individu behoort nie, maar slegs as 'n lid van 'n verenigde liggaam. Dit sal verkeerd van enige individuele beheerliggaamlid wees om van die prinsipaal of enige personeellid te verwag om 'n bepaalde beleid na te volg. Die tipe optrede kan slegs behoorlike uitgevoer word deur die beheerliggaam as geheel, deur bespreking en indien nodig deur 'n mosie van 'n behoorlik byeengeroepe vergadering. Daar moet onthou word dat die kurrikulum in 'n sin aan almal behoort. Die kurrikulum is 'n hele reeks leerervarings voorsien deur die skool aan die leerders. Die sentrale doel van die skool is die verskaffing van die kurrikulum en die res is sekondêr. Indien bestuurslede 'n effektiewe rol wil speel, moet hul kennis van

die kurrikulum in hul skool hê, asook die geleentheid om verandering en ontwikkelinge in die kurrikulum te bespreek (Creese, 1995:76).

6.7 KAPASITEITSBOU EN OPLEIDING VAN BEHEERLIGGAME

Die voorsiening van opleidingskursusse vir beheerliggame was tot nou toe nog 'n baie omstrede aangeleentheid. Alhoewel opleidingsprogramme vir beheerliggame in werking gestel is na die 1996 SA Skolewet, het slegs 'n klein hoeveelheid 'n goeie samestelling gehad. In sommige gevalle was opleiding vir beheerliggaamlede goed, gevarieerd, deelnemend, maar oor die algemeen onsamehangend en hopeloos onvoldoende.

Die Huntersverslag van 1995 beveel die volgende aan:

"... Hierdie Hersieningskomitee, met sy fokus op die skoolvlak, voel baie sterk daaroor dat hierdie instellings en hulle onmiddellike ondersteuningsstrukture, die distriksowerhede, die vermoë moet ontwikkel wat nodig is vir doeltreffende demokratiese beheer en bestuur" (RSA, 1995b:113).

Die SA Skolewet van 1996 stel dit duidelik:

"Die Departementshoof moet, uit fondse wat vir hierdie doel deur die provinsiale wetgewer bewillig is, 'n program vestig om –

- (a) inleidende opleiding aan nuut verkose beheerliggame te voorsien om hulle in staat te stel om hul werksaamhede te verrig; en*
- (b) voortgesette opleiding aan beheerliggame voorsien ten einde die doeltreffende verrigting van hul werksaamhede te bevorder of om hulle in staat te stel om bykomende werksaamhede aan te neem."*
(RSA, 1996c:19).

Daar word dus van alle onderwysdepartemente verwag om voorsiening vir opleiding te verseker en van alle bestuurslede verwag word om dit te benut. Bestuurslede word egter nie verplig om van hierdie geleenthede gebruik te maak nie omdat daar

geen absolute vereiste of wetlike verpligting is om hierdie geleentheid op te neem nie.

Behalwe die gewysigde aard van die verpligting, was daar sedert 1996 'n groot toename in onderwysdepartementaktiwiteite in hierdie veld. Die meerderheid onderwysbestuur en ontwikkelingsentrums dink en praat ten minste daarvoor en 'n groot aantal maak in 'n mate voorsiening. Waar daar wel voorsiening gemaak word, is die minimum 'n inleidende lesing en 'n handboek en die maksimum 'n ambisieuse program met lesings, werksinkels, seminare en ander aktiwiteite. Die departement sal, indien dit ernstig is, moet aanvaar dat dit deur die SA Skolewet verplig is om deur toepaslike hulpbronne steun aan beheerliggaamopleiding te gee.

Die denkproses oor watter projekte om voor te lê, moet konstruktief wees en kursusse moet 'n kombinasie van skriftelike, audio- en videomateriaal insluit. Die poging om maniere te vind waardeur daar aan die gemeenskap se belange in onderwys uiting gegee kan word, is gebaseer op die geloof dat dit gesond en noodsaaklik is vir die "kosbare lig van alledaagsheid" om oor kundige sake te skyn en daarmee 'n onskuldige, algemene kennis en ondervinding in die buitewêreld, te weeg te bring. Hierdie, word geglo, het implikasies vir beheerliggaamopleiding. Die doel is nie om skadu-onderwysers, skyninspekteurs, kwekelingbestuurders, nagmaakte rekenmeesters te produseer nie, maar om aan beheerliggaamlede die informasie en vertroue wat hulle nodig het om effektief in hul alledaagse werksaamhede te wees, te verskaf.

6.7.1 Aanbevelings

Een van die redes waarom so baie onderwysamptenare die hele aangeleentheid van beheerliggame so moeilik vind, is grotendeels te danke aan die reeks take en hul kompleksiteit wat deur beheerliggaamlede beheer moet word, die hoeveelheid wat jaarliks opgelei moet word en die verloop van opleidingsprogramme.

Vir beheerliggame om effektief te wees benodig hulle die basiese kennis van die onderwysstelsel en hoe skole werk, veral watter besluite op skoolvlak geneem word en hoe.

Werkswinkels oor naweke en saans kan vreeslik dood wees. Dit sal goed wees om beheerliggaamlede in hulle rolle voor te stel en hulle 'n oefenlopie in probleemoplossing en kontak met mekaar te verskaf. Die geskrewe materiaal wat met die lesing gepaard gaan behoort eenvoudig, verstaanbaar en aanmoedigend te wees.

Dit is wenslik dat bestuurslede se opleiding deelnemend en nie voorskriftelik is nie. Persone met die vaardighede om hierdie tipe opleiding te lei en met die bevoegdheid om in eenvoudige, dog lewendige taal oor die onderwysstelsel en sy funksionering te skryf, behoort beskikbaar te wees.

Dit is 'n goeie idee om beheerliggame van 'n goed ingerigte plaaslike verwysingssentrum te voorsien, waar hulle Skolewette en ander omsendbriewe kan raadpleeg asook boeke kan uitneem en audio-visuele materiaal kan besigtig. 'n Baie kort handboek oor die beheerliggaam se plek in die onderwysstelsel, eenvoudig en tydloos, vergesel van 'n "loose leaf"- stelsel is ook baie prakties. Die "loose leaf"- stelsel maak dit moontlik dat elke item spoedig opgedateer kan word soos die geleentheid hom voordoet. Skole kan ook aangemoedig word om hul eie basiese dokumente in hierdie vorm op te stel. Bestuurslede moet oortuig word dat dit verwysingstukke is wat geraadpleeg kan word wanneer die onderwerp opduik en nie gesien moet word as 'n eksamen wat jy moet slaag voordat jy jou eerste vergadering bywoon nie. 'n Effektiewe bestuurslid is een wat weet waar om die nuutste informasie te verkry wanneer dit benodig word, in plaas daarvan om vinnig 'n half-vergete ensiklopedië te raadpleeg.

'n Nuusblad vir beheerliggame op onderwysdepartementsvlak is 'n doeltreffende manier om bestuurslede in te lig oor nasionale en plaaslike ontwikkelinge met betrekking tot hul werk, kursusse of lesings wat hul mag interesseer, uitstallings by skole of onderwyssentrum, veranderinge in personeel in die plaaslike stelsel, uitmuntende prestasies van skole en leerders, nuwe boeke, ensovoorts. Hierdie inligting mag wel in ander vorme ook oorgedra word, maar 'n nuusblad op elke persoon se voordeurmat op die regte tyd het ook statuswaarde. 'n Mens weet nooit, miskien eendag mag die redakteur 'n plaaslike beheerliggaamlid wees (Sallis, 1989:168).

Kapasiteitsbou vermoë is definitief 'n uitmuntende taak, maar die voordele wat daarmee gepaard gaan reik ver buite die grense van die onmiddellike doelwitte. Dit sal dus van die departement gevra word om 'n ambisieuse program vir basiese volwasse onderrig te onderneem om onderwysbeheer-bevoegdheid te versprei onder die breër publiek en die gemeenskap wat groot voordele vir die demokratiese proses inhou.

6.8 FINALE PERSPEKTIEF

Die SA Skolewet is amper in geheel gewy aan die ontwikkeling van 'n beleidsraamwerk vir beheerliggame en sal gevolglik onvoorwaardelik 'n impak hê op die werk wat beheerliggame in die toekoms doen. Nieteenstaande is dit moeilik om te voorspel of die Wet die uitwerking sal hê om die beheerliggaamposisie te verstewig, siende dat daar nog soveel is wat probeer en getoets moet word.

Veranderinge in die samestelling van beheerliggame tesame met die uiteensetting van hul magte, funksies en verantwoordelikhede vereis die formulering van nuwe Staatskoerante en hulpmiddels. Volgens hierdie siening kan die probleem van beleidstoepassing in die praktyk, asook die onvoldoende resultate of uitkomte van beleidsimplementering moontlik toegeskryf word aan die hand van 'n tekort aan duidelike riglyne, regulasies en swak organisatoriese kontrole.

Onderwys ondergaan voortdurende verandering. Dit maak dit veral moeilik vir enigeen om op hoogte van alles te wees, beide op nasionale en plaaslike vlak, sowel as in elke individuele skool. Die onderwysdepartement is veronderstel om beheerliggaamlede van opleiding te voorsien wat sal help verseker dat nuwe en onervare beheerliggaamlede beter ingelig is oor onderwysaangeleenthede in die algemeen en in hul individuele skool en die individuele probleme wat elk ondervind. Terwyl opleidingskursusse in 'n mate van hulp is, duur dit egter slegs vir 'n paar weke. Dit hang van bestuurslede af hoe betrokke hulle wil wees deur vertrouwd te raak met die reeks informasie, hulpmiddels en fasiliteite tot hul beskikking.

Daar is 'n magdom waardevolle informasie beskikbaar aan beheerliggame as hulle net weet waar om te soek. Partykeer is die inligtingsbron voor die hand liggend, maar ander tye mag dit baie onduidelik wees, veral in die geval van die presiese wetlike prosedures wat onder sekere omstandighede gevolg moet word.

Dit moet weereens beklemtoon word dat dit moeilik is om te voorspel wat die uitkoms sal wees wanneer daar deur onbevare waters gevaar word. Baie sal egter afhang van die toegewydheid en kwaliteit van die persoon wat oorreed word om as beheerliggaamlid te dien (ongeag hul lidmaatskap), eerder as die reëls en prosedures. Wat ook al die geval, dit sal waarskynlik 'n tyd neem voordat enige objektiewe assessering oor die rol van die nuwe beheerliggaam as "opvoedkundige verbruikersprotektoraat" gemaak kan word.

BRONNELYS

- Bacharach, S.B. 1981. **Organizational Behaviour In Schools And School Districts**. New York: Praeger Publishers.
- Bacon, W. 1978. **Public Accountability and the Schooling System. A Sociology of School Board Democracy**. Londen: Harper & Row Ltd.
- Basson, C.J.J. & Smith, J.A.J. (reds). 1991. **Onderwysbestuur. Nasionale Kongres**. Pretoria: Unibook.
- Beckett, C.; Bell, L. & Rhodes, C. 1991. **Working With Governors In Schools**. Buckingham: Open University Press.
- Beckman, J.L. & Blom, M.A. 2000. Thoughts on accountability and democratic school management. *South African Journal of Education*, 20(1):1-4.
- Beckman, J.L. & Joubert, H.J. 2000. Die rol van onderwysreg in onderwysbestuursontwikkeling vir 'n multikulturele omgewing. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde*, 20(1):60-65.
- Beeld*, 1998. Amanda Visser: LUR staan Vryburgers se appèl toe. 07 April.
- Brooksbank, K. & Revell, J. 1981. **School Governors**. Essex: Education Press Limited.
- Burgess, T. & Sofar, A. 1978. **The School Governors' Handbook & Managers' Handbook & Training Guide**. Londen: Kogan Page Ltd.
- Catholic Institute of Education (CIE). 1997. **Leading Together. A Handbook for School Governing Bodies**. Johannesburg: Knight Insurance Brokers Limited.
- Cohen, C. 1971. **Democracy**. Athens: University of Georgia Press.
- Cooke, G. & Godsen, P. 1986. **Education Committees**. Harlow Essex: Longman Group Limited.

- Creese, M. 1995. **Effective Governors, Effective Schools**. Londen: David Fulton Publishers Ltd.
- Cronin, J.M. 1973. **The Control of Urban Schools. Perspective on the Power of Educational Reformers**. New York: Free Press.
- De Vries, C.G. 1993. Antropologiese verantwoording en pedagogiese regverdiging van die demokratiese beginsel in skoolonderwys. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde*, 13(1):4-8.
- Deem, R.; Brehony, K. & Heath, S. 1995. **Active Citizenship and the Governing of Schools**. Buckingham: Open University Press.
- Departement van Onderwys. 1997b. 'n Handleiding by die S.A. Skolewet. Pretoria: Departement van Onderwys.
- Departement van Onderwys. 1997c. Handleiding. Die Samestelling en Werksaamhede van Beheerliggame van Gewone Openbare Skole. Wes-Kaap: Departement van Onderwys.
- Departement van Onderwys. 1998a. Eerste Stappe. Skoolbeheerbeginner-pakket. 'n Hulpbon vir lede van skoolbeheerliggame. Pretoria: Departement van Onderwys.
- Departement van Onderwys. 1999b. Skole vir die Toekoms. Op weg na die Transformasie van die WKOD: Bekendstelling van die Skoolgebaseerde Bestuursmodel. Wes-Kaap: Departement van Onderwys.
- Department of Education. 1997a. First Steps. School Governance Starter pack. Resource for School Governing Body Members. Pretoria: Department of Education.
- Department of Education. 1997d. Report of the National Committee on Further Education. A Framework for the Transformation of Further Education and Training in South Africa. Pretoria: Department of Education.

- Department of Education. 1999a. Toward Effective School Management and Governance. Guides for School Governing Bodies. Pretoria: Department of Education.
- Department of Educational Studies. 1998b. School Management. Tutorial letter 102/1998. Pretoria: University of South Africa.
- Die Burger*, 1996. Politieke redaksie: NP stem teen Skolewet 'oormin regte vir ouers'. 31 Oktober.
- Die Burger*, 1997. Ander sê: Uitdaging daar om benut te word. 28 Junie.
- Du Preez, P.J. & Grobler, B.R. 1998. Ondersoek na die doeltreffendheid van ouers wat in die bestuursliggame van voormalig staatsondersteunde skole dien. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde*, 18(1):29-42.
- Elliot, J.; Bridges, D.; Ebbutt, D.; Gibson, R. & Nias, J. 1981. **School Accountability: The SSRC Cambridge Accountability Project**. Londen: Grant McIntyre Ltd.
- Fleisch, B. & Smith, W.J. 1999. The devolution of authority to schools: A comparative analysis of the legislative frameworks in Québec and Gauteng. Presentation draft of a paper read at the second international conference of the Educational Management Association of South Africa (EMASA), Port Elizabeth, 19-21 March.
- Fowler, G. 1978. **Participation and Accountability: Education Studies: A third Level Course Education and the Urban Environment. Unit 9**. Milton Keynes: The Open University.
- Greybe, L. 1993. Strategiese beplanning met betrekking tot streekbeheer vir onderwys in Kaapland. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (MEd Tesis)
- Greybe, L. 1997. Die bestuur van die herstruktureringsproses van die onderwysbedeling in die Wes-Kaap tot einde 1995. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (DEd Proefskrif)

- Harding, P. 1987. **A Guide To Governing Schools**. Londen: Harmon & Row Publishers.
- Karlsson, J. & Pampallis, J. 1995. The Role of Governance Structures in the Sustainability of Learning Spaces. Democratic Governance of Public Schooling in South Africa. Natal: Education Policy Unit.
- Kogan, M. 1984. **School Governing Bodies**. Londen: Heinemann Educational Books.
- Kok, J.C.; Myburg, C.P.H. & Loggerenberg, G.D. 1999. Onderwysers se beoordeling van die nuwe onderwysbedeling in Suid-Afrika. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde*, 19(2):94-100.
- Leithwood, K.; Leonard, I. & Scharratt, L. 1998. Conditions fostering organizational learning in schools. *Education Administration Quarterly*, 34:243-276.
- Leonard, M. 1989. **The School Governor's Handbook**. Oxford, England: Basil Blackwell Ltd.
- Macpherson, R.J.S. 1996. **Educative Accountability**. Oxford: Pergamon.
- Mahoney, T. 1988. **Governing Schools**. Hampshire: Macmillan Education Ltd.
- Marais, H.C. (red.). 1998. **Suid-Afrika: Perspektiewe op die toekoms**. Kaapstad: Owen Burgess.
- Mashele, A.E. & Grobler, B.R. 1999. The influence of interest group organizational structures on educational management/governance in Kathorus. *South African Journal of Education*, 19(4):295-304.
- Mda, T. & Mothata, S. 2000. **Critical Issues in South African Education After 1994**. Kenwyn: Juta & Company Limited.
- Meyer, IH; Lekay, CE; Bam D; Anthony, C.1999. Workbook. Formulating your School Policy. A Toolkit for School Governing Bodies. Consultus, School of Public Management and Planning (US) in samewerking met Community Capacity Building Network.

- National Education Policy Investigation (NEPI). 1992. **Governance and Administration**. Cape Town: Oxford University Press.
- Ngcongco, G.P. & Chetty, K. 2000. **Issues in School Mangement and Governance. Critical Issues in South African Education – After 1994**. Kenwyn: Juta & Company Limited.
- Nzimande, B.; Pampallis, J.; Dlamine, T. & Berger M. 1993. Towards a New Structure for the Governance of Schooling. Democratic Governance of Public Schooling in South Africa. Natal: Education Policy Unit.
- Pampallis, J. 1993. Restructuring the Education System: Debates and Conflicts. Democratic Governance of Public Schooling in South Africa. Natal: Education Policy Unit.
- Pretorius, S.G. 1996. Hervormingstendense in die onderwys: 'n internasionale ondersoek. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde*, 16(3):134-143.
- Raggatt, P. 1978. **Participation and Accountability: Education Studies: A third Level Course Education and the Urban Environment. Unit 10**. Milton Keynes: The Open University.
- Rambiyana, N.G.; Kok, J.C. & Myburg, C.P.H. 1996. Participation and co-responsibility as democratic principles and their implications for schools. *South African Journal of Education*, 16(4):190-193.
- Republic of South Africa, 1993. Constitution of the Republic of South Africa. Act 200 of 1993 [Interim Constitution]. Pretoria: Government Printer.
- Republic of South Africa, 1995a. White Paper on Education and Training in a Democratic South Africa. First Steps to Develop a New System. *Government Gazette Vol. 357 No 16312 of 1995*. Cape Town: Parlement of the Republic of South Africa.
- Republic of South Africa, 1995b. Report of the Committee to Review the Organisation, Governance and Funding of Schools (Hunter Report). Pretoria: Department of Education.

- Republic of South Africa, 1996a. White Paper on the Organisation, Governance and Funding of Schools (White Paper 2), February 1996. *Government Gazette Vol. 368 no. 16987*. Pretoria: Government Printer.
- Republic of South Africa, 1996b. South African Schools Bill 58 of 1996. Pretoria: Government Printer.
- Republic of South Africa, 1996c. South African Schools Act. Act 84 of 1996. Pretoria: Government Printer.
- Republic of South Africa, 1996d. Constitution of the Republic of South Africa. Act 108 of 1996. Pretoria: Government Printer.
- Republiek van Suid-Afrika, 1996e. Voorgestelde veranderinge aan die regte, bevoegdhede en werksaamhede van beheerliggame van openbare skole. April 1996. *Staatskoerant Vol. 370 no. 17096*. Pretoria: Staatsdrukkers.
- Republiek van Suid-Afrika, 1998. Riglyne vir oorweging deur beheerliggame in die aanvaarding van 'n gedragskode vir leerders. *Staatskoerant Vol. 395 no. 18900* (Mei). Pretoria: Staatsdrukkers.
- Sallis, J. 1988. **School, Parents and Governors: A New Approach to Accountability**. Londen: Routledge.
- Sayed, Y. & Carrim, N. 1997. Democracy, Participation and Equity in Educational Governance. *South African Journal of Education*, 17(3):91-100.
- Sayer, J. 1993. **The future Governance of Education**. Londen: Cassell Villiers House.
- Sithole, S. 1994. Parent-Teacher-Student Associations (PTSAs): Present State and Future Prospects. Democratic Governance of Public Schooling in South Africa. Natal: Education Policy Unit.
- Sithole, S. 1995. The Participation of Students in Democratic School Governance. Democratic Governance of Public Schooling in South Africa. Natal: Education Policy Unit.

- Thody, A. 1992. **Moving to Management: School Governors in the 1990's**. Londen: David Fulton Publishers Ltd.
- Van Niekerk, A. 1996. **Anderkant die reënboog**. Kaapstad: Tafelberg.
- Van Schalkwyk, O.J. 1991. **Die Onderwysstelsel: Teorie en Praktyk**. Pretoria: Alkanto-uitgewers.
- William, K. & Poston, Jr. 1994. **Making Governors Work: TQE for School Boards**. California: Corwin Press Inc.
- Wragg, E.C. & Partington, J.A. 1989. **A Handbook for School Governors**. Londen: Routledge.

BYLAE 1

BYLAE 1
ANNEXURE 1

VRAELYS / QUESTIONNAIRE

Naam en Adres : Name and Address :
.....
.....

Datum : Date :

1. Hoe sien u u rol as verteenwoordiger en lid van die beheerliggaam?
.....
.....
.....
.....
.....

2. Wat sien u as die drie mees belangrikste funksies van elk van die volgende
as deel van die beheerliggaam?

2.1 Prinsipaal :
.....
.....
.....

2.2 Ouerlede :
.....
.....
.....

2.3 Onderwysers :
.....
.....
.....

2.4 Nie-professionele persone :

.....

.....

.....

3. Kan u beskryf tot hoe 'n mate die beheerliggaam, in die algemeen, as 'n demokratiese instelling beskou kan word?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Die skole wetsontwerp verskaf kenmerkende verantwoordelikhede en pligte aan beheerliggame. Hoe word lede bemaagtig om hul taak te hanteer en watter tipe bemaagtiging voel u sal u help?

.....

.....

.....

.....

5. Verskillende bronne van informasie en advies t.o.v. werksaamhede van beheerliggame was beskikbaar gestel aan skole. Kan u 'n paar informasiebronne opnoem wat mees behulpsaam vir u was?

.....

.....

.....

.....

.....

6. Voel u dat die departement die korrekte hulp aan beheerliggame bied en watter spesifieke voorstelle sal u aan die departement aangaande hulp wil maak?

.....

.....

.....

.....

7. Voel u dat die beheerliggaam 'n goeie kommunikasienetwerk met die departement handhaaf. Indien nie, kan u verduidelik hoe effektiwiteit bereik kan word?

.....

.....

.....

.....

8. Die staat neem die makro onderwysbeleid, skep sodoende die raamwerk vir waar die beheerliggaam inpas. Is daar in u opinie enige gevare dat die beheerliggaam deur die staat gemanipuleer kan word.

.....

.....

.....

.....

9. In watter area/s van beheer voel u het u 'n meerdere of mindere mate van outonomie?

.....

.....

.....

.....

.....

10. What are the particular qualities you will look for when considering the co-option of members to serve on your governing body?

.....

.....

.....

.....

.....

11. One of the opportunities available to governing bodies is the setting up of subcommittees to investigate a particular aspect of the life of the school. Which working parties would you recommend to be set up by your governing body and why?

.....

.....

.....

.....

.....

12. School Effectiveness:

How well are the factors leading to school effectiveness developed in your school?

1. Do you have a year plan?	
2. In which areas set out in your plan have you improved in last year?	
3. What are your priorities for the coming year?	
4. In which areas do you feel you need help?	
5. In which areas have you achieved success?	
6. In which areas do you still feel handicapped?	
7. Which are your main areas of competence?	
8. What type of support does the governing body receive from the parent community?	
9. Which problems are addressed in your policy framework?	
10. How do you promote community and individual norms.	

13. Empowerment and Problems Survey

A. *General Functions of the Governing Body:*

- How many meeting are held during the year?
.....
- What are the functions of the chairperson during these meetings?
.....
.....
- Do you keep minutes and records of meetings?
.....
- What are the roles of each of the following members during meetings:
 - ☞ the principal :
 - ☞ educator :
 - ☞ non-educator :
 - ☞ parents :

B. *Empowerment in General:*

- In which areas have you grown?
.....
- In which areas do you need assistance?
.....
- Which programmes/sources have been helpful?
.....
- In the choices you have made to accomplish certain goals, which do you expect to be the most beneficial to your school?
.....
.....

C. *The Education Department:*

- How well do you work with the department?
.....
.....
- Which programmes did the department provide?
.....
- Did you find any opposition blocking your decisions as a governing body?
.....
.....

14. Tasks and Responsibilities

Complete the following grid by ticking [√] in the appropriate block.

SKILL	1	2	3	4	5
Constitution & Vision					
Mission Statement					
Code of Conduct for learners					
Annual Budget					
Admission Policy					
Language Policy					
Meeting Procedure					

- Key :**
- 1 = Non Existent**
 - 2 = Attempted and Failed**
 - 3 = Needs Development**
 - 4 = Obtained Success**
 - 5 = Highly Skilled**

15. Capacity Building Survey

Indicate with a tick [√] the area where you most need help.

AREA OF RELEVANCE	Non-Available	Available	Assistance Needed
1. Finance and Funding Proposals			
2. School Property and Facilities			
3. Curriculum			
4. Control and Discipline			
5. Meetings and Committees			
6. Development plans for Education			
7. Policy Formulation			
8. Understanding legislation			
9. School Mission and Ethos			
10. Other			

BYLAE 2

BYLAE 2
ANNEXURE 2

VRAELYS : ONDERHOUD / QUESTIONNAIRE : INTERVIEW

Naam en Adres : Name and Address :

.....

.....

Datum : Date :

1. BACKGROUND: School Profile

1.1 Table 1 : Sample Categories

Staff Complement :				
Numbers	Subjects	Experience	Deputy Principals	Head of Departments

Learners :				
Numbers	Learner- /Educator Ratio	Discipline	Extra Curricula	RCL

Governing Body :				
Who are members? (Type of member)	How often are meetings held?	Who holds which office?	Does it have a constitution?	Special Responsibilities.

Resources

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines, typical of notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

2. CURRICULUM :

Could you explain to what extent your school is practically encompassing the principles underpinning OBE. (lesson delivery styles, classroom management, attitudes and knowledge of OBE, assessment and homework. lesson preparation)

3. CONTACT TIME :

Contact time is generally regulated by the time-table, which is in turn determined by the resources available at the school (including human resources), and by the curriculum on offer.

Do you feel that the time allocated in the timetable is being utilised efficiently?

(Are teacher on time for class, no time lost to teaching & learning activities because of union meetings, chatting in the staff room).

What was the role played by the Governing Body in the development of the schools' language policy? (how they determined the language of learning and teaching/ languages that schools will offer as subjects at different levels /problems experienced / etc).

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slightly textured appearance and is set against a dark background.[illegible][illegible]

7. *How would you summarise the professional running of the school vs the professional governance of the school?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. *It is required of the Governing Body to compile documents for future accountability to their constituency and the Department.*
Is it possible for me to scrutinise any of the official documents compiled by the Governing Body of the school? e.g. agenda, minutes, developmental plan, vision & mission statement, certain policies .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

interviewer:.....

Interviewee :.....